

# VU Research Portal

## Management van verandering en de rol van de organisatie-adviseur

van de Bunt, P.A.E.

1993

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

van de Bunt, P. A. E. (1993). *Management van verandering en de rol van de organisatie-adviseur*. Samsom Bedrijfsinformatie.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

EB

02909

# ANAGEMENT

VAN

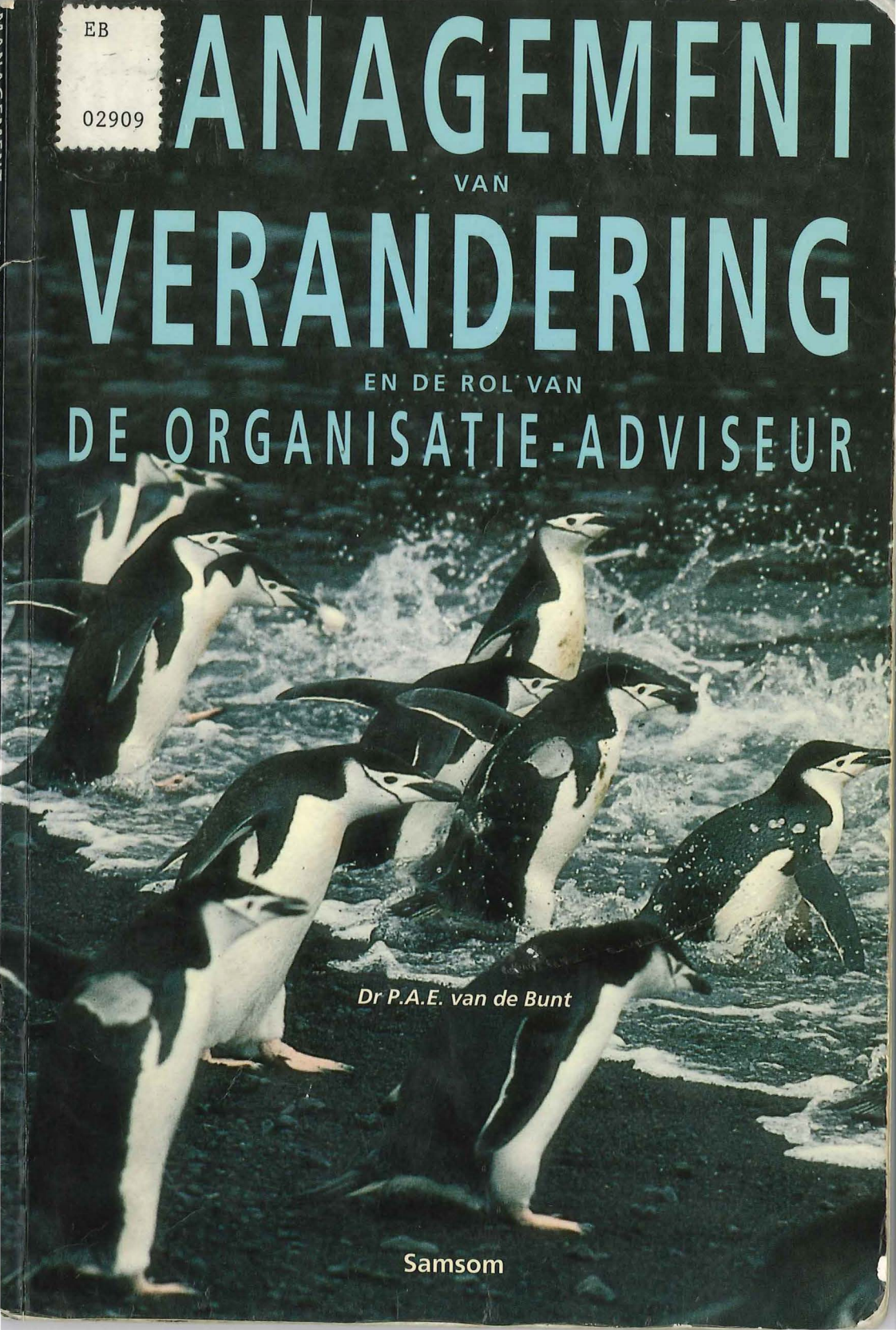
# VERANDERING

EN DE ROL VAN

# DE ORGANISATIE-ADVISEUR

*Dr P.A.E. van de Bunt*

Samsom



# Management van verandering en de rol van de organisatie-adviseur

Reeds behandeld voor  
uitleg.

6/9/09: R.H.

# MANAGEMENT VAN VERANDERING EN DE ROL VAN DE ORGANISATIE-ADVISEUR

## **Rede**

Uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van  
Hoogleraar Organisatie en Leiding  
aan de Faculteit der Economische Wetenschappen  
en Econometrie, aan de Vrije Universiteit te  
Amsterdam op 3 september 1993

door

**Dr P.A.E. van de Bunt**

Foto omslag: Natura/Rinie van Meurs  
Omslagontwerp: Werner Studio, Wassenaar



CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Bunt, P.A.E. van de

Management van verandering en de rol van de organisatie  
adviseur / P.A.E. van de Bunt. - Alphen aan den Rijn :  
Samsom

Inaugurale rede Vrije Universiteit Amsterdam. - Met lit.  
opg.

ISBN 90-14-04893-9

NUGI 684

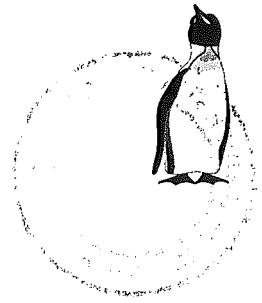
Trefw.: management / organisatieontwikkeling.

© P.A.E. van de Bunt, Bloemendaal 1993

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgaven is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 j' het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

# INHOUDSOPGAVE



1	Inleiding	7
2	Welke veranderingen	9
3	Strategie, structuur of leiderschap	13
4	Veranderingen in netwerken	25
5	Wenkend perspectief	29
6	Het tot stand brengen van verandering	43
7	Belemmeringen	50
8	De rol van de organisatie-adviseur	55
9	Conclusies	61
	Nawoord	64
	Literatuur	66

"Een bank, toen Nederlandse Handel Maatschappij genaamd, vroeg "kantoorbedienden voor eenvoudige werkzaamheden". Ik solliciteerde en werd aangenomen.

Ik typte huurcontracten voor een hele ratjetoe: bontmantels, radio's, herenkostuums, mantelpakjes, vrachtwagens, personenauto's, tractoren, koeien, Saartje 1, Saartje 2, Juliana 12, Juliana 13. Alle koeien hadden een nummer, vaak waren er schetsen bij om zo'n koe te herkennen.

Twee jaar lang typte ik huurcontracten. Toen mocht ik eenvoudige correspondentie behandelen, bankcheques uitschrijven, akten typen die soms ingewikkeld van constructie waren, omdat een jurist, mr. Kool, vaak aparte regeltjes creëerde, sub a 1, sub a 2, die ik er dan tussen moest voegen. Mijn salaris bleef laag."

Uit: Frans Pointl, De kip die over de soep vloog, Amsterdam, 1989, hoofdstuk Carrière, pag. 99



# 1 INLEIDING

Het onderwerp management van verandering is een mer à boire: er zijn talloze veranderingen in en rond de organisatie. Veranderingen in de bredere maatschappij, die hun entree doen in ondernemingen zal ik, hoe boeiend ze ook zijn, buiten beschouwing laten.

De meest interessante voor mijn doel vanmiddag vind ik die veranderingen, die een zekere belofte inhouden voor competitief voordeel advantage van de bedrijven, die deze veranderingen trachten door te voeren.

In dit korte bestek maak ik een keuze uit de talloze veranderingen in de organisatie, die plaatsvinden. Ik zal hierbij proberen aan te geven wat naar mijn indruk werkt en wat niet: waar we te maken hebben met modieuze - en waar met fundamentele veranderingen. Voor het illustratiemateriaal heb ik ten dele geput uit recente beschrijvingen van veranderingen in de financieel-economische pers. Aan het eind van mijn betoog zal ik een paar opmerkingen maken over de rol van de organisatie-adviseur bij het begeleiden van veranderingen in organisaties.

## **Verandering en Innovatie**

Jellinek en Schoonhoven (1991) beschrijven een dilemma aangaande innovatie en stabiliteit in organisaties. Organisaties zijn van oudsher gebouwd op stabiliteit en duurzaamheid, maar high technology bedrijven moeten herhaaldelijk en snel veranderen. Tegelijkertijd wordt ook een grote mate van precisie en voorspelbaarheid vereist om complexe vormgevings- en produktiedetails aan te kunnen.



Deze auteurs spreken over innovatie, maar tezelfdertijd over verandering. Ook in andere recente literatuur over dit onderwerp treffen we de twee begrippen betrekkelijk willekeurig aan. Reden om eens na te gaan, welke betekenis het begrip innovatie heeft. Van Dale (1992) geeft drie omschrijvingen :

- invoering van iets nieuws
- nieuwigheid
- technisch industriële vernieuwing

Deze drie betekenissen acht ik voor mijn betoog onwenselijk en verwarrend voor de behandeling van het bredere onderwerp verandering in en van organisaties. Daarom zal ik de term innovatie hier niet gebruiken, behalve wanneer bepaalde geciteerde auteurs dat doen.

## 2 WELKE VERANDERINGEN



Het in goede banen leiden van verandering in organisaties is nu meer dan ooit één van de voornaamste taken van het management. Hierbij moeten we allereerst onderscheid maken tussen veranderingen, die zich min of meer onbeïnvloedbaar en onafwendbaar aan organisaties voltrekken, en veranderingen, die door het management worden geïnitieerd en begeleid.

Het eerste type veranderingen laat ik nu even rusten, om er in paragraaf 6 op terug te komen. Het tweede type veranderingen heeft meestal betrekking op het inspelen -, anticiperen - of reageren op ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie.

Die omgeving bestaat in eerste instantie uit de markt van afnemers en de verschillende concurrerende bedrijven uit het binnen-, maar in toenemende mate ook uit het buitenland.

Vaak is hierbij te constateren, dat de veranderingen bij afnemers de vorm aannemen van verhoogde aandacht voor, laatste stand van de techniek, kwaliteit, service, prijs en in toenemende mate ook **design** van het produkt.

Bij concurrenten neemt het de vorm aan van verscherpte aanbiedingen op alle voornoemde punten.

Deze activiteit van concurrenten komt niet alleen tot uitdrukking in de aangeboden producten, maar ook in het weggooien van hooggekwificeerd personeel. Bijvoorbeeld: Volkswagen koopt 10 managers weg bij aartsrivaal Opel (NRC-Handelsblad 2 april 1993).

Wille en Hodgson (1991), geven een overzicht van veranderingen, zoals die verzameld zijn door de Ashridge Research Group.

Zij onderscheiden "Triggers for Change" en Typen Verandering, die in onderstaande tabellen zijn afgebeeld.

Tabel 1 Triggers for Change

	% (Aantal Bedrijven = 178)	
① Financieel verlies /Terugval winst	24	① fusies
③ Toenemende competitie/ Verlies van marktaandeel	23	
Bedrijfssector in recessie	6	④ verandering in structuur
Nieuwe Voorzitter RvB	16	
Pro-actief (kansen/bedreiging)	23	⑤ pers. reductie
② Technologische ontwikkeling	8	
Gebruik van de staf	2	

Noot: er is vaak meer dan één trigger for change per organisatie

Bron: Wille en Hodgson, 1991

Tabel 2 Typen van Verandering

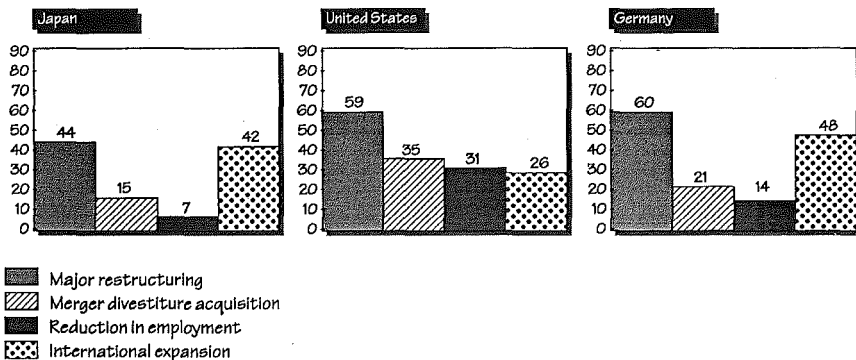
		% (Aantal bedrijven:178)	%
A. Organisationeel		Nadruk op training en ontwikkeling	25
Cultuur	30	Nieuwe werkpraktijk	15
Structuur	44	Teams/Groepen/Task forces	8
B. Marktgeoriënteerde Issues		D. Technologie	
Marktorientatie		Technologie	16
Nieuwe producten	8	E. Ondernemend-creatief	
Terug naar Core Busines	10	Innovatie	4
Internationalisering	14	Ondernemerschap	5
Nadruk op kwaliteit	11	F. Economie	
C. Personeels Issues		Kostenreductie	6
Communicatie/participatie	23	Stafreductie	9
Personeelszaken	10	Productiviteit	7
Beloningen	6		

Noot: vaak is er meer dan één type verandering in een organisatie

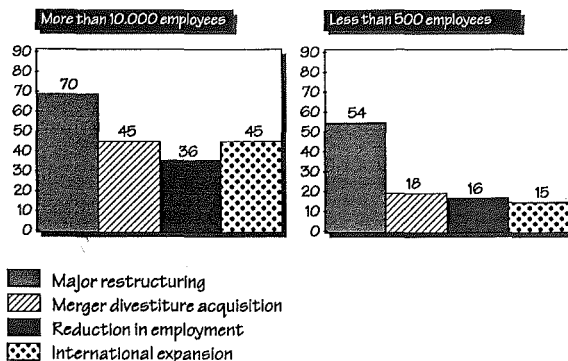
Bron: Wille en Hodgson, 1991

Moss Kanter (1991) doet verslag van een mondiaal enquête-onderzoek, waarbij managers gevraagd is naar hun mening over het onderwerp verandering. Ik ontleen aan dit onderzoek twee tabellen:

Tabel 3 Verandering is overal onderdeel van het leven van ondernemingen



Tabel 4 Speciaal in grote ondernemingen



Deze beide tabellen laten duidelijk zien, dat verandering inderdaad tot het dagelijks leven van de tegenwoordige organisatie behoort. Als we de onderzoeksresultaten van Moss Kanter vergelijken met die van Wille en Hodgson, dan valt op, dat Wille en Hodgson iets minder veranderingen lijken te rapporteren dan Moss Kanter, vooral

op het punt van fusie etc. en van internationalisatie. Dit beeld wordt enigszins vertekend door het feit, dat Wille en Hodgson fijnmaziger categorieën gebruiken dan Moss Kanter.

Opvallend is, dat in het onderzoek van Moss Kanter vooral in grote bedrijven (> 10.000 medewerkers) verandering nog weer aanzienlijk meer aan de orde is dan bij de relatief kleine bedrijven van > 500 medewerkers. Met name geldt dit voor de rubrieken fusie etc., reductie van personeel en internationale expansie.

In de kleinere bedrijven is verandering echter allerm minst afwezig! Ook hier wordt in meer dan 50% van de gevallen een belangrijke herstructurering doorgevoerd en tussen de 15 en 20% wegens fusie etc., reductie van personeel en internationale expansie aan verandering gewerkt.

Vaak weten bedrijven niet goed raad met veranderingen, nemen daardoor verkeerde maatregelen en verliezen tenslotte niet alleen de greep op de betreffende veranderingen maar ook op hun eigen toekomst.

Uit onderzoek blijkt dat juist bedrijven die proberen in een moeilijke periode koortsachtig te veranderen vaak schipbreuk lijden, terwijl bedrijven die in een zelfde periode proberen een duidelijke op continuïteit gerichte koers aan te houden, overleven (zie van Witte-loostuijn, 1992).

In Nederland zijn recent tal van voorbeelden in de pers beschreven, waarbij bedrijven door het samenspel, de verwevenheid van - en de snelheid waarmee deze veranderingen optreden diep in de problemen komen.

De vraag komt hierbij op of er wellicht een grootste gemene deler is achter deze bedrijven in problemen, een "**X-factor**", die bij bepaalde bedrijven ontbreekt.

### 3 STRATEGIE, STRUCTUUR OF LEIDERSCHAP



Door het onderwerp management van verandering zijn verschillende lijnen te trekken.

Tabel 5 Lijnen door veranderingsmanagement

sequentieel <i>weerstand heeft</i>	veranderings-competent	de beste structuur	leiderschap
omgeving	cultuur	structuur	strategie
strategie	structuur	cultuur	structuur
structuur	strategie	strategie	
cultuur			cultuur

Eén lijn is die van **omgeving via strategie van de organisatie naar de structuur en de cultuur**. Veranderingen in de eerste component zouden volgens deze gedachte hun (sequentiële) vertaling moeten krijgen in de drie volgende.

We zien deze lijn heel zuiver bij de Nederlandse Spoorwegen, waar onder invloed van omgevingsveranderingen strategische plannen worden gesmeed, die vervolgens onder aanvoering van de nieuwe president-directeur Den Besten in wijzigingen van organisatie-structuur en organisatiecultuur moeten resulteren (Quote, juni 1993). Nadeel van deze sequentiële benadering is, dat weerstand zich betrekkelijk gemakkelijk kan nestelen, waardoor de veranderingen

vertraagd worden of zelfs onmogelijk worden gemaakt.

Een andere lijn is het "**veranderingscompetent**" maken van organisaties, waarbij een nadruk ligt op het zo versoepelen van de structuur en de cultuur, dat sneller ingespeeld kan worden op veranderingen van welke aard dan ook.

Op het gebied van **organisatiecultuur** zien we deze gedachte uitgewerkt in het boek The Change Masters van Rosabeth Moss Kanter (1984). Haar grote voorbeeld daarbij op dat moment is Digital Equipment Company, dat zijn medewerkers voortdurend traint op zelf innoveren en flexibel inspelen op veranderingen van buitenaf.

Intussen weten wij anno 1993, dat deze aanpak Digital niet heeft gevrijwaard voor de hevige problemen, die de automatiseringsbranche als geheel heeft ondergaan: de afgelopen jaren moest een aantal keren drastisch ingegrepen worden in strategie en structuur van Digital om het hoofd boven water te kunnen houden.

Voorbeelden van de gedachtenlijn "veranderingscompetent maken" op het gebied van de **organisatiestructuur** treffen wij aan in de MIT-studie "the Machine that changed the World" (Womack c.s., 1989), waarbij onder meer getoond wordt hoe Japanse autofabrieken op dezelfde lopende band zeer uiteenlopende modellen kunnen produceren.

Hierdoor wordt het mogelijk om heel snel te reageren op een veranderende vraag vanuit de markt. Wil men een bepaald model minder en een ander model meer: de fabriek volgt de aanvragen op de voet en blijft niet met dure onverkochte voorraad van het niet gevraagde model zitten.

Voor goed begrip: deze flexibiliteit (zie Bontje en Tighelaar, 1993) is merkwaardigerwijs nog betrekkelijk zeldzaam. Bij een recente modernisering van een Britse fabriek werd weliswaar sterk gerobotiseerd, maar bleef de lopende band uitsluitend in staat één model auto te fabriceren (Williams, Williams & Haslam, 1987).

Met als gevolg bij stagnerende vraag: het oplopen van de voorraden

leerde  
af!

en het vervolgens noodgedwongen stopzetten van de betreffende fabriek.

Bovengenoemde voorbeelden geven de bandbreedte aan van flexibiliteit respectievelijk inflexibiliteit van de structuur en de technische mogelijkheden van een bedrijf. Dit impliceert, dat veranderingscompetentie van meet af aan in het bedrijf moet worden ingebouwd én qua technologie én qua organisatiestructuur.

Volberda (1992) werkt het begrip flexibliteit nader uit. Hij ziet dat flexibiliteit bij veel auteurs op het gebied van management enigszins gratuit wordt gebruikt en vraagt zich af of flexibliteit niet wordt gebruikt als toverwoord. Op grond van onderzoek bij een administratieve afdeling van de Postbank, een produktie-afdeling bij Philips en de R. & D. afdeling van Gasunie concludeert Volberda dat flexibliteit zich bevindt in het midden van het continuüm starheid en chaos. Het wordt daarmee een paradoxaal begrip: het bedrijf moet flexibiliseren om verstarring tegen te gaan, maar ook verankeren om chaos te voorkomen. Hij stelt dat er geen permanent flexibele vorm is, maar dat een organisatie een continue proces van planmatig naar flexibel doorloopt, in overeenstemming met veranderingen in de omgeving.

Even terug naar de organisatiestructuur: de verandering van een structuur, mits daadwerkelijk ingevoerd, roept bijna altijd veranderingen op in het samenwerkingspatroon tussen individuen en groepen. Zo beschrijft Whitcutt (1993) een structuurverandering bij British Gas, waarbij van de éne dag op de andere groepen anders gaan functioneren. Vergelijk hiertoe de verschillende sociaal-psychologische studies, samengevat in Katz en Kahn (1978), die dit effect ook aantonen.

Met andere woorden: cultuur staat niet los van structuur, maar wordt er vaak sterk door beïnvloed. Mastenbroek (1991) geeft hiervan onder andere een aantal treffende voorbeelden in zijn organisatiepatronen "hoog versus midden versus laag" en "gelijk versus gelijk". Daarom geeft het nader te behandelen "kritieke pad" van Beer c.s.



(1990) ook aan: verander eerst de werkprocessen, de verandering in houding zal volgen. Een demonstratie hiervan geven Kanter, Moss, Stein, Jick (1992) bij de restaurantketen Taco Bell, dat:

- de organisatiestructuur reduceerde van zeven lagen naar vier
- de span of control per supervisor terugbracht van vijf vestigingen naar twintig
- meer aan training ging doen
- de geavanceerde informatie technology van het bedrijf uitbreidde tot de werkvloer
- veel van het klaarmaken van de maaltijden ging uitbesteden
- de personeelsselectie veranderde in de richting van eigen verantwoordelijkheid en goed bestand tegen de druk van de klanten
- bedrijfsleiders meer dan een halve werkdag aan human resource management liet besteden
- het beloningssysteem veranderde.

Volledigheidshalve: veranderingen in de structuur roepen bijna altijd veranderingen in de cultuur op; maar er zijn uitzonderingen, waarbij de structuur nagenoeg geen invloed heeft op de cultuur. Dit kunnen structuuraanpassingen zijn aan wat in de informele organisatie al langer vorm had gekregen of structuurwijzigingen, die niet geaccepteerd worden in de betreffende organisatie.

Een vierde lijn is aan te geven aangaande de veranderingen die door **leiderschap**, meestal door **nieuw aangestelde directeuren** hun bedrijf door kunnen laten maken. Bij het onderzoek van Wille en Hodgson (1991) zagen we al, dat bij ca. 10% van de door hen gesignaleerde veranderingen de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur de "trigger" van de verandering was.

Vaak wordt daarbij gedacht aan het bezitten van de kwaliteit om de problemen op tijd te diagnostiseren en vervolgens daadkrachtig richting te geven aan veranderingen in het bedrijf.

Daarbij is ook te denken aan een bepaald **type** leiderschap, dat

"slecht weer" managers beter lijken te beheersen dan "goed weer" managers (Van Gunsteren, 1984).

Op de achtergrond schemeren hier de bekende theorieën van Lievegoed (1974) en van Greiner (1984) over ontwikkelingsfasen van het bedrijf, waarbij de manager, die goed is in het managen van de ene fase meestal niet goed is in het managen van de andere fase.

Kets de Vries (1989) wijdt hier bijzonder boeiende beschouwingen aan. Hij beschrijft hoe de, vaak neurotische, wijze waarop de leiding-gevende functioneert zijn respons vindt in de organisatie onder hem.

Naast leiderschap heeft overleven ongetwijfeld te maken met de **financiële draagkracht** van bedrijven. Als er onvoldoende buffer aanwezig is om slechte tijden door te komen wordt overleven extra moeilijk. Uitgesloten is het echter zeker niet, omdat financiers meestal geïnteresseerd zijn om een goede "core competence" (Prahalad, 1987) van de ondergang te redden.

Sopers (1992) betoogt, dat als bedrijven eenmaal in de problemen komen het vertrouwen in het zittende management meestal zeer ver gedaald is, zowel bij geldverschaffers als bij de medewerkers.

Alleen een nieuwe manager, meestal van buitenaf, heeft kans het tij te keren. Naast het ontbrekende vertrouwen spelen ongetwijfeld ook nog andere psychologische factoren een rol bij het managen van bedrijven, die in de problemen zijn geraakt. Kets de Vries (1989) besteedt bijvoorbeeld aandacht aan het probleem van de opvolging, waarbij veel zittende directeuren gefixeerd blijken op het vasthouden van hun functie, vaak tegen beter weten in.

Als na de problemen met het vorige topmanagement eenmaal nieuwe mensen zijn aangetreden kan men vaak verbazend snel resultaten zien.

Een eerste voorbeeld uit eigen land: **J. Deleye**, die in het begin van de jaren tachtig **Volvo Car** in Helmond en in Born (Limburg) dras-

tisch veranderde.

Zoals bekend was Volvo Car in de tweede helft van de jaren zeventig ontstaan uit de overname door Volvo Zweden van de personenwagendivisie van DAF. Aan de toen gevoerde twee modellen mankeerde nogal wat wat betreft de kwaliteit, veiligheid en betrouwbaarheid. Met name de importeurs van de Nederlandse Volvo in het buitenland kregen hier grote problemen mee, zodat de kleine Volvo's zelfs nu nog in verschillende landen een slechte naam hebben. Deleye bracht zijn ervaring vanuit Renault en Ford in om de problemen de baas te kunnen worden.

Na bezoeken aan Japanse autofabrieken raakte Deleye ervan overtuigd, dat het Nederlandse Volvo Car op dezelfde leest geschoeid zou moeten worden. Een aantal Japanse kwaliteitsadviseurs, maar ook één van de grondleggers van de moderne kwaliteitsfilosofie, de Amerikaan W. Edwards Deming, brachten een bezoek aan de fabriek.

Op de gebieden kwaliteit, marketing, verkoop, personeelsbeleid, flexibiliteit van de fabricage initieerde hij vervolgens de daartoe noodzakelijke veranderingen, door hergroepering van de organisatie en door een groots opgezette trainings- en scholingsoperatie.

Met behulp van Japanse kwaliteitsdeskundigen, maar ook met Deming, werden de knelpunten op kwaliteitsgebied in het bedrijf in kaart gebracht en via uit het personeel gerecruteerde werkgroepen van de nodige oplossingen voorzien.

Publicaties uit die tijd (bijvoorbeeld Management Totaal, 1983) laten zien, dat deze veranderingen onder de naam Volvo Nieuwe Stijl leidden tot een sterk verhoogde motivatie van het personeel en een eveneens sterk verhoogde kwaliteit van het produkt.

Deleye zorgde ervoor, dat de regie over zowel de marketing als de onderdelen overging van Volvo Zweden naar Volvo Car Nederland. Er werd intensief overleg gepleegd met de Engelse importeur en in belangrijke mate werd tegemoetgekomen aan zijn eisen van kwaliteit. Hierdoor werd het mogelijk de afzet in Engeland, waar op dat

moment een hoge opbrengst was te realiseren, sterk te doen toemen. Dit betekende een kleine opleving vanwaaruit nieuwe investeringen konden worden gepleegd in de verbetering van de produkten. Daardoor werd de auto, ook door een scherpere prijsstelling, eveneens op de thuismarkt veel beter verkocht.

Deleye is met deze veranderingen in staat gebleken Volvo Car voor deze periode te redden van een wisse ondergang.

Met name is hij erin geslaagd de verandering integraal, dat wil zeggen nagenoeg tegelijk op alle terreinen van het bedrijf waar hij problemen zag, aan te pakken en in ieder geval voor een bepaalde periode tot een goed einde te brengen.

Latere publicaties over het veranderingsproces bij Volvo Car (Hage, 1990) zijn minder positief over de doorwerking van de bovenbeschreven veranderingen. Het personeel blijkt te veel top-down benaderd te zijn en is onvoldoende in de gelegenheid geweest zelf mede vorm te geven aan de veranderingen. De veranderingen voor het personeel schijnen vooral te bestaan uit harder werken voor hetzelfde loon.

Overigens: aan lean production lijkt Volvo Car te weinig gedaan te hebben. Met 10.000 man werden er in die tijd ca. 100.000 auto's gefabriceerd, terwijl Nissan in Engeland hetzelfde aantal met 2200 bereikte.

Met name is de motivatie in de benen gezakt omdat de top niet in staat bleek een strakke modellenstrategie te voeren. Er was te weinig besluitvaardigheid, te veel crisis- en te veel onzichtbaar management. De noodzaak om echt fundamenteel in te grijpen was ook niet aanwezig vanwege werkgelegenheidsaspecten bij Volvo Car.

Deze case geeft wel te denken over de rol van de motivatie van het personeel.

Op dit gebied is zeer veel onderzoek verricht, waarvan de resultaten meestal aangeven, dat de invloed van motivatie op kwaliteit en prestaties van de organisatie groot is.

Ook over de manier, waarop veranderingen moeten worden aange-

pakt om de motivatie van het personeel te vergroten is veel bekend (Katz en Kahn, 1978).

De resultaten daarvan wijzen op het belang van bottom-up laten verlopen van de veranderingen.

Deze bevindingen lijken merkwaardigerwijs aan veel managers en hun adviseurs voorbij te zijn gegaan: zij kiezen juist vaak voor een

ferme top-down manier van veranderen, waarbij een in kleine kring uitgedachte blauwdruk ingevoerd wordt. Op zich hoeft dit niet onjuist te zijn, mits het gepaard gaat aan een tegengestelde beweging van onderop (Beer c.s., 1990).

Pettigrew en Whipp (1991) zien het integrale karakter van verandering, zoals Deleye dit heeft toegepast, als zeer belangrijk. Zij zien het als een hologram: net als wanneer men naar een hologram kijkt meerdere dimensies tegelijkertijd te zien zijn, geldt hetzelfde voor strategische verandering en competitie. Gedachten, keuzen en resultaten staan naast elkaar en kunnen op elk moment worden waargenomen (Pettigrew en Whipp, 1991). De auteurs signaleren dat met name Japanse bedrijven zoals Honda, Canon en Fujitsu buitengewoon bedreven zijn in het systematisch absorberen, beheersbaar maken en reageren op gegevens uit de buitenwereld. Heel interessant geven zij daarbij aan, dat soms crises worden gecreëerd door het management om bepaalde ontwikkelingen uit de omgeving binnen het bedrijf tastbaar te maken. Zo richtte Jaguar op een bepaald moment een "zwart museum" in om de staf te confronteren met de slechte kwaliteit van de produkten.

Ander voorbeeld: **Jack Welsh** bij **General Electric** (Aguilar en Hammermesh, 1981).

De veranderingen, die Welsh bij GE heeft doorgevoerd zijn wel ten voorbeeld gesteld aan Philips om weer gezond te worden.

Hij heeft tien jaar geleden ingrijpende maatregelen genomen om het bedrijf toe te rusten voor de nabije toekomst. Hiertoe heeft hij een grote afslanking in gang gezet, waarbij bijvoorbeeld consumenten

electronica werd afgestoten, omdat volgens zijn analyse dit gebied niet meer te redden was tegenover de overweldigende Japanse concurrentie.

Tevens heeft hij het bedrijf zo gestructureerd, dat het minder bureaucratisch, minder log en qua kosten en opbrengsten transparant zou worden.

Interessant is, dat hij deze veranderingen in gang zette toen het bedrijf nog een goede financiële positie had. De noodzaak voor ingrijpende maatregelen leek toen eigenlijk niet aanwezig.

Ook deze verandering heeft in belangrijke mate top-down plaatsgevonden, uitgaande van een scherp veranderd strategisch inzicht omtrent de toekomstige positie van General Electric op zijn verschillende werkvelden.

Resultaat: sterke verbetering van de winstgevendheid en een zeer sterke positie van het concern op dit moment, die wel bijzonder rooskleurig afsteekt bij de situatie waarin vergelijkbare Europese concerns zich bevinden, zoals Siemens, Thomson en Philips.

*Veranderen in een tijd als het nog goed gaat*  
✓ Een les, die naar aanleiding van deze verandering bij General Electric vaak getrokken wordt is dat je maar beter kunt veranderen als het nog goed gaat, omdat het veel moeilijker is veranderingen tot stand te brengen als het bedrijf al sterk is verzwakt.

Intussen wordt ook vaak het omgekeerde opgemerkt, dat het een bedrijf slecht moet gaan om het noodzakelijke draagvlak voor veranderingen te kunnen krijgen. Met name KLM wordt hierbij als sprekend voorbeeld aangehaald: al jarenlang was bekend, dat het bedrijf te ruim in de jas zat. Telkens als er tegenspoed was, werden plannen in gang gezet om KLM af te slanken, maar steeds opnieuw werden deze plannen snel in de ijskast gezet als er weer winst werd behaald.

Niet alleen in bedrijfsorganisaties, ook in overheidsorganisaties zijn veranderingen in gang gezet. Bij voorbeeld een verandering binnen

een betrekkelijk kleine universiteit.

In zijn tweede periode als rector-magnificus bij de **Universiteit Twente** heeft **prof. Harry van den Kroonenberg** een nieuw concept voorgelegd, dat later bekend is geworden als "de onderneemende universiteit". Kernpunt in zijn strategie is geweest een grotere onafhankelijkheid van de subsidiegever i.c. de Nederlandse Staat, door middel van hechte contacten met het bedrijfsleven en andere opdrachtgevers terzake van contractonderzoek en contract-onderwijs.

Doel van de plannen was om op termijn van vijf jaar de inkomsten uit deze laatste twee bronnen toe te laten nemen tot ca. 30% van het totale onderzoeksbudget van deze universiteit.

Reden: een te voorziene verdere teruggang van de subsidiestroom vanuit het Ministerie van Onderwijs & Wetenschappen, wellicht zelfs een daar voorbereid inkrimpingsscenario, waarbij de Universiteit Twente eventueel zelfs zou kunnen worden opgeheven. Om dat laatste te voorkomen moest de universiteit veel steviger in de regio verankerd worden. Samenwerking met de regionale industrie werd door de vorming van een transferpunt en door startende bedrijven bereikt.

De in gang gezette veranderingen hadden tenminste twee componenten:

1. *een structurele component.*

Hierbij werden verschillende afdelingen, stichtingen en later ook BV's opgezet, die zorg moesten gaan dragen voor een goede acquisitie, een goede verwijzing naar de bij de betreffende opdracht te betrekken faculteiten, vakgroepen en individuele medewerkers en tenslotte afhandeling van opdrachten van derden.

In dit concept paste ook een commercieel werkend conferentiecentrum, dat voor de overdracht van kennis en ervaring aan de opdrachtgevende bedrijven zorg kon gaan dragen.

2. *een culturele component.*

Hierbij diende de mentaliteit van de zittende wetenschappers zo

beïnvloed te worden, respectievelijk moesten op deze titel nieuwe academici worden geworven en geselecteerd, dat niet alleen "zuiver" wetenschappelijke doelen zouden worden nagestreefd, maar ook toegepaste wetenschap, waar de potentiële klant direct iets aan zou hebben.

Behalve op de wetenschappelijke werkverbanden, die met dit nieuwe gegeven aan de slag moesten gaan, werd ook een beroep gedaan op de financieel-administratieve-, personeelszaken- en contractafdelingen om qua werkwijze, maar ook qua mentaliteit service minded te worden naar klanten van buiten de universiteit.

De door Van den Kroonenberg ingezette verandering heeft naast fundamentele kritiek op zijn wetenschapsmodel niet alleen veel belangstelling, maar ook veel succes geogst: binnen de genoemde periode van vijf jaar is het gestelde doel bereikt. Minstens 30% van het onderzoeksbudget werd behaald uit opdrachten van derden.

Het veranderingsmodel, dat Van den Kroonenberg heeft gehanteerd, was betrekkelijk simpel en bestond vooral uit het nemen van veranderingsinitiatieven en het uitnodigen van leidinggevenden en medewerkers om daaraan mee te doen.

Het leiderschap van Van den Kroonenberg was aanstekelijk, in korte tijd kreeg hij vele medestanders voor zijn ideeën. Ook, interessant genoeg, van de zijde van het ministerie, ondanks het feit, dat hij vaak alvast een voorschot nam op hun goedkeuring van zijn plannen.

De weerstand tegen deze veranderingen is in de afgelopen vijf jaar sterk toegenomen. Velen binnen de universiteit zijn thans van mening, dat te sterke nadruk op contractonderzoek en -onderwijs afleidt van de eigenlijke taak: eerste klas onderzoek voor het wetenschappelijk forum en goed onderwijs voor de reguliere studenten.



krachtenveld van voorstanders + tegenstanders  
wanneer eerst voorstanders → dan komen  
later ook de tegenstanders

Dit laatste voorbeeld laat goed zien, dat veranderingen altijd plaatsvinden binnen een bepaald krachtenveld van voorstanders en tegenstanders, waarbij in een bepaalde periode een overwicht van de eerste te mobiliseren is, maar waarop vaak een periode volgt, waarin de tweede groepering aan de macht komt en de veranderingen tracht terug te draaien.

Sinds de oudheid is er een hele reeks auteurs, die de veranderingen en de dynamiek in de maatschappij en in organisaties vooral verklaren uit de wisselingen in dit krachtenveld.

Pareto (1935) heeft hier een theorie over ontworpen, die een zekere verklaringskracht bezit. Kort samengevat zegt hij: "history is a graveyard of aristocracies".

Deze theorie onderstreept wat organisatie-adviseurs, die dagelijks werken in de praktijk van het veranderen van organisaties maar al te goed weten: rationele grondslagen voor veranderingen hoeven er geenszins te zijn. Vaak in tegendeel: door de machtdynamiek binnen een organisatie komen ook de minder rationele, de objectief minder goede, ideeën naar boven en die worden ten uitvoer gebracht. Niet door hun inhoudelijk gehalte, maar door de kracht, die de betreffende machtsgroepering erop kan zetten. Bijna zonder uitzondering worden deze veranderingen vervolgens van rationalisaties voorzien, maar dat is iets anders dan rationele grondslagen.

Vanaf deze plek wil ik graag nog eens waarschuwen tegen het gevaar, dat goede ideeën te gronde worden gericht door de betrekkelijk willekeurige dynamiek van verschuivende machtsverhoudingen.

Het is één van de edele taken van de organisatie-adviseur, om vanuit zijn meer neutrale positie, in ieder geval te proberen deze goede ideeën te vrijwaren voor destructie. Niet zozeer uit idealisme, maar veeleer uit welbegrepen belang van de betreffende organisatie, die alleen met goede ideeën echt verder kan.

maakt

## 4 VERANDERINGEN IN NETWERKEN



Bij de behandeling van het onderwerp veranderingen in netwerken ~~moeten~~ we onderscheid maken tussen veranderingen, die zich uiten in de vorming van netwerken, en veranderingen, die gebruik maken van netwerken om veranderingen te bewerkstelligen.

Het voorbeeld Volvo Car in het begin van de jaren tachtig liet al zien, dat veranderingen in een bedrijf, dat zo zeer afhankelijk is van toeleveranciers (en van dealers), alleen zinvol kan veranderen in samenhang met de andere participanten in het netwerk.

Volvo Car heeft uitgebreide training en voorlichting gegeven aan, maar ook consultatie gepleegd met de partners op de verschillende terreinen. Dit heeft er vervolgens toe geleid, dat vanaf midden jaren tachtig het bedrijf in innige samenwerking met de diverse toeleveranciers zijn nieuwe modellen is gaan ontwerpen, het zogenaamde co-design. Hier hebben we duidelijk te maken met een veranderingspoging in een netwerk.

Ook de redding van het nagenoeg bankroete bedrijf Chrysler door de bekende captain of industry Lee Iacocca laat zien, dat verandering van een complexe onderneming een zaak is van veranderingen binnen netwerken. Iacocca (1983) geeft tenminste zeven externe netwerken aan, die bespeeld moeten worden:

- de toeleveranciers
- de dealers
- de banken
- de overheid
- de vakbonden

- de concurrenten
- de media.

In zijn beschrijving laat hij zien, dat het tot op het laatste moment spannend is, of de verschillende participanten bereid zijn mee te gaan met de veranderingen in de door hem aangegeven richting. Het aanstonds te behandelen voorbeeld van de joint venture van General Motors en Toyota is te zien als een veranderingspoging via een netwerk.

### **Veranderingen bij General Motors**

General Motors, het grootste bedrijf ter wereld, heeft in de afgelopen jaren verschillende pogingen ondernomen om tot belangrijke veranderingen te komen.

Een eerste voorbeeld hiervan is de joint venture met Toyota genaamd NUMMI. Bedoeling van deze onderneming was om leereffect te laten sorteren voor de verschillende GM-divisies uit deze samenwerking met de Japanners op het gebied van de fabricage van kleinere auto's.

Uit verschillende evaluatiestudies (zie McKersie en Walton, 1990) blijkt, dat dit leereffect niet is opgepakt in de overige GM-operaties. Ter verklaring wordt vaak gerefereerd aan het Not Invented Here-syndroom, gekoppeld aan een zekere arrogantie van de Amerikanen om überhaupt iets van Japanners te willen leren.

Een tweede voorbeeld is het proeftuinproject Saturn. Hierbij heeft General Motors een geheel nieuwe zelfstandige divisie opgezet, bemand met de beste specialisten, voorzien van de beste faciliteiten, met als opdracht een kleine auto te ontwikkelen, te produceren en op de markt te brengen, die daadwerkelijk qua prijs en qua kwaliteit zou kunnen concurreren met de Japanse auto's. In eerste instantie was dit project bedoeld om de bestaande oudere divisies te passeren, die immers hun onvermogen hadden bewezen om een auto zoals bovenbedoeld uit te brengen. In tweede instantie was dit

project ook bedoeld om uiteindelijk de andere divisies lering te laten trekken uit de ervaringen van Saturn.

Over het Saturn project zijn ook verschillende evaluatiestudies verschenen: bij het, overigens sterk verlaat, op de markt komen van de Saturn, bleek het produkt heel goed aan te slaan. Zo gezien was het project dus een succes. Wat betreft het leereffect naar de andere divisies is echter ook hier nagenoeg niets gewonnen. Saturn is in een groot, bewust gekozen, isolement tot stand gekomen en heeft steeds moeten opboksen tegen de afgunst van de overige divisies, waaraan geld onttrokken werd om Saturn te kunnen laten slagen.

Nu Saturn geslaagd is zijn de overige divisies niet geneigd iets van deze Assepoester-zuster te willen leren. In tegendeel: het succes wordt daar niet toegeschreven aan de toegepaste nieuwe technische- en organisatorische methoden en technieken maar aan het vele geld, dat er steeds is ingestopt.

Extra pijnlijk is, dat met Saturn nog geen geld wordt verdiend en ook in de nabije toekomst niet zal worden verdiend (Business Week 9, mei 1993).

General Motors houdt ook daarom de gemoederen bezig, omdat het een hele grote bureaucratie is, die kennelijk heel moeilijk te veranderen is.

Waar veranderingen daadwerkelijk tot stand komen is het in bewust gekozen (het Saturn-project)- of natuurlijk gegroeide geografische (GM-Europa) positie geïsoleerd van het moederbedrijf.

Vele managers en adviseurs, die met grote bureaucratieën te maken hebben kijken met grote aandacht naar de pogingen bij GM, omdat hier wellicht lessen uit te trekken zijn voor andere grote, bureaucratisch werkende organisaties.

Vooral het veranderingsvermogen van dit soort grote organisaties staat ernstig ter discussie.

De oude stelling, dat grote organisaties beter in staat zouden zijn markten te veroveren respectievelijk te behouden, wordt ook bestre-

den door Kay (1993), met als voorbeelden onder andere British Leyland, Philips en het Franse Bull. Aan de andere kant: recent onderzoek laat zien dat van de top tien Nederlandse bedrijven in 1930 er anno 1990 nog steeds vijf in de toptien staan!

Het voorbeeld van de joint venture GM-Toyota, maar ook het voorbeeld Saturn laat zien dat **verspreiding** van kennis en ervaring (Rogers, 1983) niet iets is dat automatisch verloopt, zelfs niet als er nadrukkelijk door de top van de organisatie op wordt gestuurd.

Jellinek en Schoonhoven (1991) concluderen, dat de sleutel tot succesvol innoveren is gelegen in zorgvuldig management van de structuur van de betreffende bedrijven. Dit betreft frequent heroverwegen van de bestaande formele structuren in het licht van veranderende technology en markten. Zij signaleren, dat het er om gaat "small company feel" in grote bedrijven te creëren.

Ook geven zij de wenselijkheid aan van frequent reorganiseren: dit geeft een voortdurend signaal aan medewerkers, dat verandering noch iets ongewenst is noch iets om je tegen te verzetten.

vbh. bewor. door frequent te reorganiseren...?

## 5 WENKEND PERSPECTIEF



### **Naar een nieuw organisatiemodel?**

Vele bedrijven hebben de structuur van wat Mintzberg (1989) de machinebureaucratie noemt. Vaak overigens in de iets wendbaarder vorm van de z.g. divisie-organisatie, waarbij de organisatie verdeeld wordt in een paar segmenten, die verantwoordelijk zijn voor de hun toegewezen produktmarkt combinaties.

Mede onder invloed van de hierboven aangehaalde MIT-studie "the Machine that changed the World" zien we aandacht ontstaan voor een variant, waarbij de machinebureaucratie wordt uitgekleet en leniger gemaakt.

De uitgebreide verticale integratie van bedrijven wordt teruggedraaid. Het principe van "back to core business" leidt ertoe, dat toeleverende afdelingen, die tot nu toe in-huis produceerden, buitenshuis worden geplaatst. Vervolgens mogen ze wel aan het moederbedrijf blijven leveren, maar dan onder nieuwe spelregels omtrent kwaliteit, innovativiteit, prijs en op tijd (just in time) leveren van de verschillende onderdelen.

Invoering van dit nieuwe model van uitbesteding zorgt voor zeer veel veranderingen, zowel bij de moedermaatschappij, die sterk afslankt, als bij de afgestoten dochters, die zich op de open markt moeten zien te bewijzen.

Dit model, dat ook aangeduid kan worden als netwerkmodel, wordt uitgebreid toegepast in bedrijfstakken als de automobiel-, de elektronische-, de chemische industrie en van oudsher in de bouw.

Tabel 6    **Nieuwe organisatiemodellen**

	<b>divisie-organisatie</b>	<b>verplating</b>	<b>lean production</b>	<b>Handy's klaverblad</b>
divisies	aanwezig	geschrapt	aanwezig	
toeleveranciers	in hoge mate geïncorporeerd	nog steeds geïncorporeerd	buiten de eigen organisatie	buiten de eigen organisatie
decentralisatie	nee	ja	ja	ja

Theoretische fundering voor het lean production model (zie ook Bühner, 1993 en Meister, 1993) is te vinden bij Williamson (1975), vanuit zijn transaction costs benadering. In deze gedachte zijn aan alle transacties ongeacht of ze binnen of buiten organisaties plaatsvinden kosten verbonden.

Geruime tijd (ca. 1925- 1985) zijn bedrijven ervan uitgegaan, dat het binnen de muren hebben van een toeleverend bedrijf wat betreft transactiekosten voordeliger zou zijn dan het via contracten betrekken van produkten en diensten van buiten. Dit heeft ertoe geleid, dat vele bedrijven en overheidsinstellingen alle mogelijke "onderaannemers" hebben opgekocht en geïntegreerd in hun organisatie.

De laatste jaren wordt steeds meer de vraag gesteld of de transactiekosten in alle gevallen binnen de organisatie lager zijn dan tussen zelfstandige en in principe van elkaar onafhankelijke organisaties. Veeleer moet per situatie worden nagegaan of en in hoeverre misschien juist het omgekeerde het geval is, waarbij de keuze van integreren, continueren van de bestaande toestand of uitbesteden overeenkomstig het te behalen voordeel in transactiekosten kan worden gemaakt.

Bij transactiekosten moet overigens niet alleen worden gekeken naar directe kosten van de transactie, maar ook naar de indirecte kosten van management en organisatie, die bij de verschillende keuzen moeten worden gemaakt.

Business Week, 23 mei 1993 vermeldt, dat in toenemende mate grote bedrijven als IBM hun van oorsprong exclusief op eigen huis gerichte Research en Development afdelingen opdrachten voor derden laten uitvoeren. Dit betekent, dat de absolute geslotenheid van dit soort afdelingen radicaal doorbroken moet worden. Bij de interne chipsfabrikant van IBM was zelfs geen parkeerruimte voor bezoekers!

Dit bevordert netwerkverbanden tussen bedrijven, die tot voor kort aartsrivalen waren.

Eén van de interessante uitgangspunten van de MIT-studie "the Machine that changed the World" (Womack c.s., 1990) is, dat een min of meer **universeel organisatiemodel** wordt gepropageerd. De studie zet zich af tegen de contingency gedachte, dat het organisatiemodel afhankelijk zou (moeten) zijn van een aantal omgevingskenmerken en laat uitkomen, dat ongeacht de context hét model voor de automobieliindustrie het geschetste lean production model zou zijn.

Met deze gedachte keren we terug naar oude organisatiekundige principes uit het begin van deze eeuw, zoals het Scientific Management (Taylor, 1947), waarin ook een One Best Way of Management werd aangegeven, ongeacht de context, waarin het bedrijf zich bevindt.

De MIT-studie is niet onweersproken gebleven. Met name van Japanse zijde is betoogd, dat het door hen geschetste model niets nieuws bevat ten opzichte van bijvoorbeeld het door Toyota sinds het begin van de jaren vijftig gehanteerde concept. De beperkingen hiervan beginnen juist in Japan sterk voelbaar te worden. Er wordt bijvoorbeeld uitgegaan van:

- te korte product life cycles voor de huidige periode van recessie
- te geringe buffervorraden, waardoor de organisatie erg kwetsbaar wordt voor storingen



- Just In Time delivery, die ernstige verkeers- en vervuilingsoverlast genereert.

Op verschillende punten blijkt dus behoefte aan een aanpassing van dit concept.

Hoe het ook zij, deze nieuwere meer magere en lenige varianten van de bekende machinebureaucratie oefenen een sterke aantrekkingskracht uit op het management om veranderingen aan te brengen in de structuur van organisaties.

Ook moet daarbij worden genoemd de recent ontstane bewegingen richting "verplating" (Keuning c.s., 1993) van organisaties, waarbij bijvoorbeeld de divisielaag in zulke grote organisaties komt te vervallen en wordt vervangen door een rechtstreekse besturing door de hoogste managementlaag (Raad van Bestuur, hoofddirectie e.d.)

Voordelen, die hierbij onder meer genoemd worden zijn:

- minder besluitvormingslagen
- kortere communicatielijnen
- hierdoor sneller en alerter besluitvorming
- minder verkokering
- hierdoor meer synergie tussen de verschillende onderdelen van het bedrijf.

Keuning c.s. onderscheiden in het thema verplating twee hoofdvormen:

1. verplating van de top, vaak in de vorm van verwijderen van de divisielaag
2. verplating van het middenkader.

Zij constateren, dat bij beide varianten uitgebreid conditionerend management nodig is om er daadwerkelijk succes mee te oogsten.

In de "platte" organisatie treft men overigens meer conflict aan dan in hiërarchische organisaties. Dit is te verklaren omdat knopen er moeilijker doorgehakt kunnen worden.

Lof en Weusten (1993) constateren, dat de platte organisatie haar

eigen frustraties meeneemt: de werknemer krijgt in plaats van met één chef nu met een hele groep te maken, waardoor het onderling overleg exponentieel toeneemt.

Ritsema van Eck en Hugeunin (1992) constateren, dat in platte organisaties vanzelf weer hiërarchie ontstaat. Niet door regels en procedures, maar door een onuitputtelijke reeks andere machtsmiddelen.

Hetzelfde kunnen we constateren in "collegiale" directieteams!

Over de platte organisatie is het laatste woord nog niet gezegd. Onder meer naar aanleiding van de bevindingen van het proefschrift van Burger (1992): veel wat onder platter of decentraler verkocht wordt blijkt in de beleving van de werknemers eerder centraler uit te pakken. Haar interpretatie is, dat bureaucratische organisaties zoveel ruis in de taak- en verantwoordelijkheidsstructuur en zoveel onduidelijkheid in de handhavingspraktijk hebben, dat per saldo de vrijheid van handelen (de "ritsel"-mogelijkheden) voor het individu erin toeneemt. Wordt de gezagsstructuur door verplattung of decentralisatie helderder, dan blijkt zijn vrijheid van handelen evenredig af te nemen!

### **Decentralisatie**

In één adem te noemen bij veranderingen in de structuur van organisaties is decentralisatie, het delegeren van beslissingsbevoegdheid naar de laagste lagen van de organisatie.

Bovengenoemde recente studie van Burger naar het effect van decentralisatiepogingen bij overheid en bedrijfsleven laat zien, dat wat van bovenaf wordt geëntameerd als decentralisatie toch door de lagere betrokkenen wordt ervaren als achteruitgang in vrijheid van handelen.

Dit in tegenstelling tot de grotere mate van vrijheid van handelen in vele bureaucratieën, vanwege de daar in afwijking tot de "officiële" heldere besluitvormingsstructuur vaak heersende mistige informele communicatie- en besluitvormingspraktijk.

Dit onderzoeksresultaat heeft vele betrokkenen verbaasd: decentralisatie was immers met de beste bedoelingen opgezet vanuit het idee, dat de beslissingsbevoegdheid zo dicht mogelijk moet liggen op het niveau, waar men met de consequenties van de genomen beslissingen wordt geconfronteerd. Dit naast het idee, dat de lagere niveaus in de organisatie meestal het meest direct contact hebben met de individuele- of met de business to business klant. Zodoende kan behandeling van klachten of het ingaan op wensen tot verandering van specificatie van producten of diensten binnen bepaalde regelgrenzen op dit niveau worden afgehandeld.

Het onderzoek van Burger kijkt naar de belevingswereld van de medewerkers en spreekt zich niet uit over de vraag of de aldus ingezette decentralisatievormen wellicht toch beter functioneren dan de oude organisatievormen, die zij vervangen.

### **Antwoorden op complexiteit**

Over de dynamiek in en rond organisaties zijn veel verklaringen gezocht. Eén van die verklaringen geeft Ashby (1960).

Zijn principe van "requisite variety" (zie ook Morgan, 1986) schrijft organisaties voor zo complex te worden als de omgeving, de **complexiteit** te kopiëren, om de verschillende omgevingssegmenten de baas te kunnen. Dit leidt tot grote differentiatie binnen de organisatie. Dit leidt weer tot grote problemen bij de integratie van de op deze wijze sterk gesegmenteerde en daardoor vaak verkokerde organisatie.

Een mooie illustratie hiervan is het medisch bedrijf in een ziekenhuis. Voor vele werkterreinen daar geldt, dat één specialisme van 10 jaar geleden inmiddels vervangen is door drie specialismen vanwege de voortschrijdende specialisatie in de medische wetenschap en de vorderingen op technologisch gebied.

Dit leidt tot twee mogelijkheden, met weer twee subvarianten (zie ook Galbraith, 1976):

1. sterke reductie van de complexiteit, oplossingen zoals voorgestaan door directeur Eckard Wintzen (Wintzen, 1992) van het Utrechtse softwarehouse BSO. Deze oplossingen munten uit door simplisme en overdrijving van hoeveel simpeler het allemaal niet zou kunnen.

De door Wintzen gevolgde argumentatie is niet onjuist: veel regels en afspraken binnen organisaties kunnen meestal veel simpeler. Redenen van de complexiteit van organisaties zijn vaak niet zo zeer in rationele eisen vanuit de omgeving te vinden, maar in de historische ontwikkeling van een organisatie of van een afdeling.

Eén van Parkinson's wetten is hierop van toepassing: afdelingen ontwikkelen zich betrekkelijk automatisch tot een samenstel van subafdelingen. Hier ligt geen Zweckrationalität aan ten grondslag maar Wertrationalität (Weber, 1947).

Reductie van complexiteit in bovengenoemde zin kan tot stand komen door:

- a. uitverkoop van niet core business activiteiten en opbouw van een netwerk van toeleveranciers
  - b. nadruk op eigen core competence (Prahalad, 1987): het is niet de bedoeling om de eigen core competence uit te verkopen respectievelijk te moeten inkopen bij derden.
2. in stand houden van de complexiteit maar de integratie doen plaatsvinden door middel van meer sophisticated methoden, plattere organisaties, principes van de lerende organisaties. Maar ook door geavanceerder toepassingen van bij voorbeeld informatie technologie (zie ook Hammer, 1990) om de bedrijfsprocessen in de gaten te houden.

Hier geldt ook het "Bulletje en Bonestaak"-principe, waarbij de bedrijfsleiding weliswaar verantwoordelijkheden delegeert, maar tegelijkertijd de resultaten van de lagere eenheden nauwlettend in het oog houdt (Lammers, 1984).

Tabel 7    **Ontstaan van en reacties op complexiteit**

	<b>complexiteit</b>	<b>oplossingen</b>
intern bepaald	wildgroei, Parkinsons law	reductie van complexiteit, celstructuur
extern bepaald	specialisatie	in stand houden van complexiteit, meer sophisticated integratiemechanismen

Een volgend antwoord op complexiteit van organisaties, waaruit verandering ontstaat is: **flexibiliteit** (zie hiertoe ook Volberda, 1992 en Bontje en Tighelaar, 1993) van organisaties. Dit heeft tenminste twee betekenissen:

- mee kunnen pulseren met overvloed en schaarste, d.m.v. expansie en inkrimping: kunnen overleven met minder opdrachten, d.w.z. het break even point van de produkten lager leggen, bijvoorbeeld bij 70% i.p.v. bij 98%. Met laatstgenoemde operatie is Volkswagen anno 1993 bezig. In vele gevallen betekent dit afslanken
- sneller kunnen inspelen op veranderingen van buitenaf, d.w.z. nieuwe ontwikkelingen sneller kunnen incorporeren in het eigen produktenpakket. Dit betekent opvoeren van de "denk"-capaciteit van de organisatie, enerzijds aan de menselijke kant door kwalitatieve upgrading d.m.v. werving en selectie van daartoe beter uitgerust personeel en door training en vorming. Anderzijds aan de organisatorische kant door tijd vrij te roosteren om de aanwezige denkcapaciteit ook in staat te stellen hun inbreng te leveren. Ohmae (1984) spreekt hier over "organizational slack", die in Japanse organisaties doelbewust is aangebracht en in westerse ondernemingen ten onrechte als inefficiënt wordt beschouwd. Afslanken kan op zeer gespannen voet staan met het optimaal aanleveren van denkcapaciteit.

Door inzet van een veelheid van ontwikkelprojecten, waarin naast denkers ook doeners zitting hebben en waarin functionele zuilen

overbrugd worden, kan dit verbeterd worden.

Een volgend antwoord op complexiteit is de **"Shamrock"-organisatie** (Handy, 1989) met een harde kern van zeer betrokken medewerkers/eigenaren, die veelal onder de vijf en veertig jaar zijn, een tweede schil van medewerkers, die zeer toegewijd zijn aan het bedrijf, maar er niet (meer) dag en nacht voor in touw zijn en een derde schil, die bestaat uit een veredeld soort uitzend-/oproepkrachten. Deze organisatie kenmerkt zich door een grote mate van eenvoud en door een zeer hoge motivatie van het personeel.

In steeds meer, vooral nieuwe bedrijven wordt voor dit organisatie-model gekozen (zie ook Mastenbroek, 1993).

Bij de Nederlandse televisie productiebedrijven Joop van den Ende, John de Mol en IDTV is deze Handy-organisatie al van kracht. Een kleine kernploeg, een tweede kleine schil en 200 à 400 jaarcontracters, die een maand per jaar niet op de payroll staan en naar believen uitgebreid of ingekrompen kan worden.

Overigens is überhaupt het uitzendwezen, als facilitator van flexibel vergroten en verkleinen van het personeelsbestand, in Nederland sterker ontwikkeld dan in onze buurlanden.

Dit schijnt Van den Ende c.s. competitive edge te zijn boven bijvoorbeeld Duitse t.v.-productiebedrijven, naast de flexibeler omgang met taakomschrijvingen hier dan in Duitsland.

Een variant van deze organisatie is het Braziliaanse bedrijf Semco (Semler, 1992) waarbij afgerekend is met niet-functionele hiërarchie en waarbij het personeel deel heeft in het eigendom van het bedrijf.

In literatuur en praktijk zien we, dat de eigendomsstructuur van het bedrijf een heel belangrijke rol speelt bij de mate van inzet van het betreffende personeel. Kennelijk werkt hier de oudhollandse zegswijze: het hemd is nader dan de rok!

### **Verbetering van organisaties?**

Langs verschillende wegen kan over verandering van organisaties gedacht worden. Ik voer het thema verbetering hier in om na te gaan

of er wellicht in alle hiervoor beschreven vaak zeer uiteenlopende veranderingen één of meerdere rode draden te bespeuren zijn, die erop wijzen dat organisaties beter worden. Graag laat ik hier nog in het midden wat "beter" precies betekent.

### **Survival of the fittest**

Zeker niet alleen: heel veel bedrijven worden met overheidssteun of met steun van het moederbedrijf op grond van een veelheid van overwegingen overeind gehouden.

Bovendien worden aan sommige organisaties veel lagere rendementseisen gesteld dan aan andere.

Qua overleving constateert Van Vught (1987), dat met name universiteiten een zeer lange levensduur hebben: naast twee kerkgenootschappen en twee parlementen, die in 1530 al bestonden en nu nog bestaan, treffen we tweeënzestig universiteiten, die op dezelfde continuïteit kunnen bogen. Hij verklaart dit uit het feit, dat de constituerende elementen een hoge mate van autonomie bezitten. Hiermee zijn zij goed toegerust om adequaat te reageren op veranderingen in de vraag naar academici en op het aanbod van docenten. Voorts is te zien, dat enerzijds een voortdurende aanpassing en vernieuwing van het curriculum plaatsvindt en dat anderzijds wordt vastgehouden aan een zeer rigide taakverdeling.

Twee kanttekeningen:

- universiteiten, vooral in hun oorspronkelijke vorm, zijn uiterst simpele, weinig gelaagde organisaties. Misschien gaat het zelfs te ver om hier te spreken van organisaties.
- universiteiten zijn door hun ideële (door Etzioni "normatief" genoemde) karakter onderhevig aan andere, lees minder abrupte, wetmatigheden van verval en ondergang dan bij bedrijfsorganisaties te zien zijn.

Afgezien van deze kanttekeningen blijft de continuïteit van universiteiten opmerkelijk en misschien ook daarom een serieus te nemen

voorbeeld voor andere organisaties.

Mintzberg (1989) onderscheidt bij zijn "missionary" organization een soortgelijk type, waar winst of geldelijke beloning niet centraal staat, maar het aangesloten zijn op een geheel met gemeenschappelijke waarden en normen. Een dergelijke organisatie is vooral minder vatbaar voor financiële bedreigingen zoals daling van koersen en vijandelijke overname.

### **Civilisering van management en werknemers**

Een echte trend lijkt me op dit gebied moeilijk aantoonbaar. Veeleer is sprake van welbegrepen eigenbelang van het management om de kennis en ervaring van de medewerkers beter te benutten, wat bereikt kan worden via opener communicatie tussen de verschillende hiërarchische niveaus binnen de organisatie.

Hiernaast natuurlijk de wettelijke verplichtingen inzake overleg met en instemming van OR en vakbonden.

Veranderingen ingegeven door meer ideële overwegingen zoals het in plaats van aan de lopende band werken in semi-autonome groepen bij Saab en bij Volvo hebben geen stand kunnen houden tegen de verhoogde produktiviteit van de concurrentie.

Ook topman Goeudevert van Volkswagen, die een duidelijk profiel heeft van humanisering van de arbeid en milieubewustheid (Goeudevert, 1989) heeft in de top van het concern het veld moeten ruimen (NRC Handelsblad, 7 juli 1993) voor de "harde lijn".

Ook de group decision making, die in de jaren zestig en zeventig is opgekomen, wordt eigenlijk alom vervangen door éénhoofdig leiderschap en éénhoofdige verantwoordelijkheid.

In dit verband signaleren Lof en Weusten (1993), dat management niet alleen is gericht op efficiënte bedrijfsvoering, maar ook op macht, status en dominantie. Volgens hen krijgen allerlei macho-instincten daar al gauw de overhand.

Kortom: naast civiliseringsprocessen zien we duidelijke decivilise-



ringsprocessen. Deze laatste worden hoogstwaarschijnlijk in toenemende mate ook gevoed door Europeanisering van het bedrijfsleven, waarbij de landen met minder humane arbeidsvoorwaarden de landen met meer humane arbeidsvoorwaarden in negatieve zin beïnvloeden.

### \* **Kwaliteitsverbetering**

Dit is zeker een trend, afgedwongen door de internationale concurrentie. Wellicht dat deze trend een zekere vorm van civilisering van leiding geven, samenwerken en communicatie in het bedrijf bevordert. Kwaliteit in zijn moderne vorm (Oakland, 1992, en Wijnen, Weggeman en Kor, 1993) doet immers een groot beroep op betrokkenheid van de medewerkers, niet pas bij de uitvoering van de bedrijfsprocessen, maar ook al in de fase van het ontwerpen, het onderhouden en de nazorg hiervan.

### **Productiviteitsverhoging**

Zeker. De rol die automatisering hierin speelt lijkt overigens in toenemende mate aan discussie onderhevig. Een voorbeeld: Ferdinand Piëch, de nieuwe topman van het VW-concern constateert, dat de automatisering in zijn bedrijf te ver is voortgeschreden. Het is te zeer opgezet vanuit de gedachte de in Duitsland dure menskracht te kunnen besparen en te weinig vanuit de gedachte de produktiviteit te verhogen, het break even point te verlagen en de flexibiliteit te vergroten. Deze berichten over automatisering staan niet op zichzelf, in de VS signaleert ook Arthur D. Little dit manco na onderzoek in 500 Amerikaanse bedrijven.

Ook Dertouzos (Dertouzos, Lester en Solow, 1989) van MIT heeft recent 100 bedrijven onderzocht en bevestigt grosso modo het bovenvermelde beeld.

Arthur D. Little raamt de investeringen in de afgelopen tien jaar in de V.S. op 800 miljard dollar kapitaalsinvesteringen en 150 miljard aan trainingskosten om Japanse managementmethoden, waaronder

automatisering, in te voeren. Opbrengst: schamele winsten.

Tabel 8     **Investerings in Japanse managementmethoden**

kapitaalsinvesteringen	trainingskosten
800 miljard \$	150 miljard \$

Bron: Arthur D. Little

Toch zijn er ook optimistischer geluiden (zie bijvoorbeeld Business Week June 14, 1993) over de mate waarin automatisering via business redesign (Hammer, 1990) nu toch een belangrijke bijdrage lijkt te gaan leveren aan produktiviteitsverhoging.

### **Voorbeeldwerking over en weer**

Zeer zeker. Hierbij wordt een belangrijke rol gespeeld door organisatie-adviesbureaus, die reflectie plegen op bepaalde nieuwe vormen of werkwijzen en dat vervolgens weer verspreiden onder hun cliënten. Een befaamd voorbeeld is de divisie-organisatie, in de jaren zestig en zeventig, en ook daarna uitgebreid gepropageerd door de firma McKinsey.

Niet alleen organisatie adviesbureaus fungeren als verspreidingskanaal, in toenemende mate treden ook congresbureaus als zodanig op.

Tijdens congressen treden naast deskundigen, ook (top)managers op, die zelf ervaring met een nieuwe systeem of met een nieuwe organisatievorm hebben opgedaan.

### **Internationalisering**

Ook hier is sprake van een leerproces over en weer, waarbij het Nederlandse bedrijf zich leert aan te passen aan internationale markt- en concurrentieverhoudingen. Het is zeker een, zij het voor veel bedrijven relatief nieuwe (zie bijvoorbeeld de Nederlandse

organisatie-adviesbranche, die nog nauwelijks internationaliseert, FEM, april 1992), kracht in het veranderingsproces van organisaties. Dat dit proces gekenmerkt wordt door trial and error behoeft geen betoog, met de mislukking van de DAF-Leyland combinatie nog vers in het geheugen. Management Team van 15 mei 1993 wijdt een beschouwing aan de, vanuit de verschillende culturen gevoede, misverstanden en vooroordelen over en weer.

Een leuk voorbeeld hiervan is, dat Britse managers zich afvroegen wat in 's hemelsnaam het nut was van het Nederlandse gebruik om je secretaresse ter ere van haar verjaardag toe te zingen!

## 6 HET TOT STAND BRENGEN VAN VERANDERING



In de literatuur (Bennis, Benne en Chin, 1979 e.v. en later Zaltman en Duncan, 1983 e.v.) treffen we vier hoofdstrategieën aan om verandering tot stand te brengen.

In dit korte bestek volsta ik met een korte aanduiding van deze strategieën, die ik elders nader heb uitgewerkt (Van de Bunt, 1992):

- de machtsdwang strategie
- de rationeel empirische strategie
- de normatief reëducatieve strategie
- de facilitatieve strategie

Tabel 9 Veranderingsstrategieën

	<b>mensbeeld</b>	<b>resultaat</b>
machtsdwang	lui	"macht slijt"
rationeel empirisch	rationeel	soms goed, vaak worden dergelijke adviezen niet ingevoerd
normatief reëducatief	gehecht aan bestaande samenwerkingspatronen	veranderingseffect het grootst
facilitatief		verandering komt vaak niet vanzelf, wordt hierdoor geholpen

O.a. Beer c.s. (1990) geven aan, dat bijvoorbeeld de top-down respectievelijk de bottom-up strategieën apart toegepast niet het optimale resultaat opleveren. Beter is om ze in een bepaalde mix

*kritieke pad van verandering: 6 stappen*  
1) 1e stap: mobiliseren van energie van alle betrokkenen (Beer)

toe te passen. De auteurs presenteren daarbij een kritiek pad, waarin zes stappen doorlopen moeten worden vanaf het mobiliseren van energie van alle betrokkenen bij de veranderingsplannen tot en met het continue in de gaten houden van het proces. Op de achtergrond van Beer c.s. kritieke pad is het niet moeilijk om Lewin's (1947) klassieke drie fasen van verandering, unfreezing, moving en refreezing te zien. In de volgende tabel, ontleend aan Kanter, Todd, Stein (1992) is dit aan de hand van meerdere auteurs in kaart gebracht.

Tabel 10 Fasen in het veranderingsproces

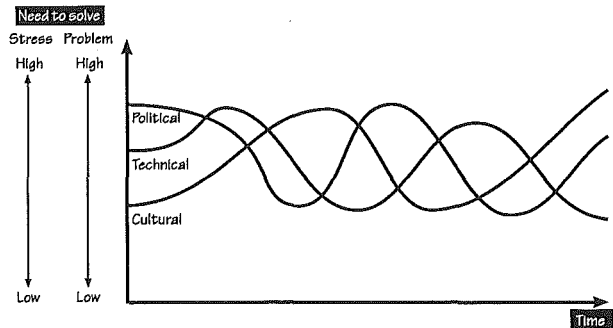
Model	Proces		
Lewin (1947)	Unfreezing	Changing	Refreezing
Beckhard en Hamis (1977)	Present State	Transition State	Future State
Beer (1980)	Dissatisfaction	Process	Model
Kanter (1983)	Departures from Tradition and Crises	Strategic Decisions and Prime movers	Action vehicles and institutionalisation
Tichy en Devanna (1988)	Act I Awakening	Act II Mobilizing	Act III (Epilogue) Reinforcing
Nadler en Tushman (1989)	Energizing	Envisioning	Enabling

Aan deze strategieën zijn tenminste drie invalshoeken toe te voegen:

- hoe maatgevend vindt men de bewaking van de tijdsdimensie en de actiegerichtheid (vergelijk de door IBM gevoerde strategie voor het tegendeel)
- de mate waarin veranderingen resultaatgericht zijn (Schaffer en Thomson, 1992)
- op welk niveau en op welke schaal moeten veranderingen tot stand worden gebracht, met een variatiebreedte tussen individueel en het hele bedrijf omvattend.

Tichy (1984) beschrijft management van verandering in termen van antwoorden op stadia in verschillende cycli, die organisaties doorlopen, zoals:

- politieke
- technische
- culturele



Hij wijst er hierbij op, dat een organisatie voortdurend in beweging is en dat er in geen van de drie probleemgebieden permanente oplossingen kunnen worden gevonden.

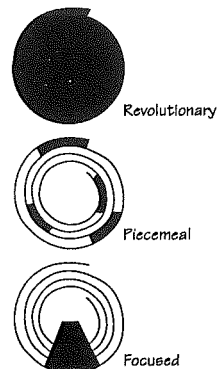
Hij ontleent aan deze opvatting een aantal proposities:

1. De oplossing van vroege, geboorte-stadium problemen in een organisatie is in hoge mate bepaald door welke cyclus of cycli dominant zijn.
2. Gebeurtenissen die onzekerheid creëren hebben een verschillende uitwerking op de drie organisationele cycli
3. Organisationele cycli zijn dialectisch en lokken elkaar uit.
4. Elke cyclus is verbonden met een bepaalde set hulpmiddelen om met onzekerheid om te gaan.

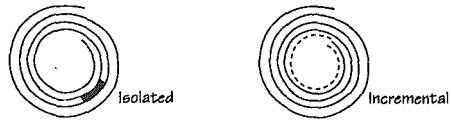
Voor ons onderwerp verandering van organisaties is ook de bijdrage van Mintzberg en Westley (1992) van belang.

In de eerste plaats onderscheiden zij:

- revolutionaire verandering
- stukje voor stukje
- gerichte



- geïsoleerde
- incrementele



Vervolgens typeren zij veranderingsprocessen als:

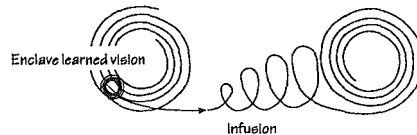
- informeel
- impliciet
- geïmporteerd en
- gedachtenloos

naar gelang van de volgorde van leerproces, visieontwikkeling en planning.

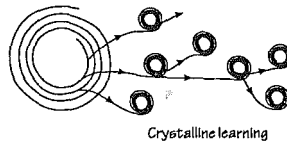
Tenslotte geven zij vier manieren van management van verandering aan:

- **enclaving** (inkapseling) de methode, die de katholieke kerk door de eeuwen heen heeft gehanteerd
- **cloning**, de methode, die de protestantse kerken hebben gehanteerd
- **uprooting** (ontworteling), de methode die het buddhisme heeft gehanteerd.

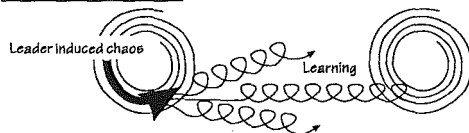
Catholic model: enclaving



Protestant model: cloning



Buddhist model: uprooting



**Enclaving** signaleren zij bij IBM, dat anno 1986 16 Independent Business Units (IBU's) had georganiseerd rond nieuwe of opkomende produkten, zoals bijvoorbeeld de PC software groep. Zo'n groep was in feite een "onderneming binnen de onderneming".

**Voordeel:** het geeft de vrije teugel aan innovatie, terwijl de grote organisatie niet in gevaar wordt gebracht.

**Beperking:** het vereist continue oplettendheid van het topmanagement.

**Cloning** signaleren zij bij Hewlett Packard, met een systeem van kleine semi-autonome units, dat ondernemerschap in gescheiden divisies aanmoedigt.

**Voordeel:** het staat creativiteit toe en onderwerpt dat aan weinig beheersingsmaatregelen. In tegenstelling tot enclaving minimaliseert het de eisen van orthodoxie.

**Beperking:** het toestaan van een zeer losse koppeling van de subunits zonder de band ertussen te verbreken.

**Uprooting** zien zij bijvoorbeeld bij Anita Roddick van de Body Shop. Op een bepaald moment vond zij, dat er te veel vergaderingen gehouden werden. Zij verbood vergaderingen behalve als ze na 8 uur 's avonds werden gehouden, waarbij iedereen die de vorige keer niets gezegd had niks mocht zeggen en alle aanwezigen moesten blijven staan. Dit bracht het aantal vergaderingen drastisch terug! Mintzberg en Westley achten uprooting het gevaarlijkste model voor normale organisaties, omdat het heel sterk leiderschap vereist, gekoppeld aan bijzonder toegewijde volgelingen.

Tabel 11 **Veranderingsstrategieën volgens Mintzberg en Westley**

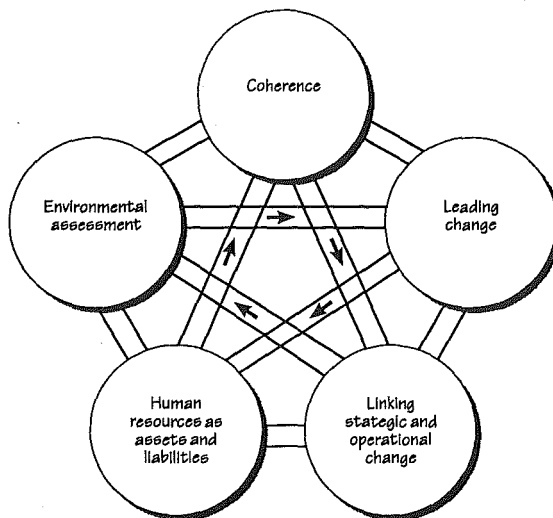
	enclaving	cloning	uprooting
herkomst	RK kerk	Protestantse kerken	Buddhisme
voorbeelden	IBM	Digital, Rank Xerox	Body Shop



Als we deze drie manieren van organisatieverandering nog even op de keper beschouwen zien we bij de eerste twee een opklimmende schaal voor mogelijkheden van verandering van onderop en bij de laatste een sterke sturing van bovenaf.

Met een dergelijke inperking wordt ons inziens de veelkleurigheid van manieren van organisatieverandering te kort gedaan.

Pettigrew en Whipp (1991) hebben op grond van nauwkeurig longitudinaal onderzoek naar veranderingsprocessen in bedrijven in een viertal sectoren een soort atomium ontworpen van vijf centrale factoren bij het managen van strategische verandering:



Ik loop deze vijf factoren even met u langs:

- Het onderzoek toont aan dat het niet genoeg is om **begrip van de omgeving** op te vatten als alleen maar een technische procedure. In tegendeel, organisaties moeten open lerende systemen worden. Dat wil zeggen, dat het geen taak moet zijn voor een specialistische functie, maar een proces, dat dwars door de organisatie plaatsvindt
- Het **leiden** van de **verandering** blijkt niet aan universele regels gebonden te zijn. Vaak is het minder spectaculair dan de pers

over de zakenwereld bericht. Het gaat om het verbinden van actie door mensen op alle niveaus van het bedrijf. De eerste voorwaarden scheppende activiteiten zijn cruciaal. Vroege en brutale acties kunnen contra productief zijn

- Het **verbinden** van **strategische** en **operationele verandering** heeft zowel een intentioneel als een vrij karakter. Intenties worden geïmplementeerd en veranderen gedurende dit proces. Het cumulatieve effect hiervan kan zeer krachtig zijn. Dit kan weer resulteren in een nieuwe context voor daaropvolgende strategische keuzen
- **Human Resources** als **gave** en als **opgave**. Human resource management (HRM) slaat op het gehele samenstel van kennis, vaardigheden en houding, dat een bedrijf nodig heeft om de competitie aan te kunnen. Dat het onderzoek grote verschillen tussen de bedrijven signaleert in kundigheid om HRM uit te voeren is duidelijk. Dit heeft aanzienlijke invloed op hun competitieve prestatie. Echter, er is veel tijd voor nodig om zo'n breekbaar vermogen te creëren. Het vereist een langdurig leerproces, dat elkaar opvolgende positieve ontwikkelings spiralen laat ontstaan
- **Coherentie** in het **management** van **verandering** is volgens Pettigrew en Whipp de meest complexe van de vijf centrale factoren. Deze wordt gekenmerkt door consistentie (het vermijden van inconsistente doelen), consonantie (een gepast antwoord op de omgeving), voordeel(zorgt voor het vasthouden van competitief voordeel) en haalbaarheid(de strategie moet geen onoplosbare problemen opleveren).

Naar mijn idee maken Pettigrew en Whipp met dit raamwerk voor veranderingsprocessen een heel grote stap voorwaarts in de moeilijk beheersbare wereld van veranderingen in organisaties.

## 7 BELEMMERINGEN



Wat betreft belemmeringen bij het invoeren van veranderingen in organisaties wijs ik in de eerste plaats op het befaamde leerstuk "weerstand tegen verandering", dat vele auteurs heeft beziggehouden (Cozijnsen, 1989) en in de tweede plaats op de discussie, die ook in het organisatie-adviesvak gaande is over de "maakbaarheid" van de organisatie. Hiervoor gaan we terug naar een oude filosofische strijdvraag over het onderscheid tussen voluntarisme en determinisme.

In het voluntarisme wordt het primaat aan de wil gegeven. Veel strategische veranderingsliteratuur gaat in feite uit van de gedachte van het voluntarisme, dat als de wil aanwezig is om het bedrijf te veranderen de verandering ook daadwerkelijk gerealiseerd kan worden. Met andere woorden, dat met toepassing van een aantal regels en faseringen de structuur en zelfs ook de cultuur van de onderneming te veranderen is.

Op grond van talrijke veranderingscases kan men zich de vraag stellen of dit echt het geval is. En als dit zo lijkt, het meest zichtbaar bijvoorbeeld door of na een directiewisseling, is het de vraag in hoeverre de op korte termijn bereikte verandering daadwerkelijk bijdraagt aan de overleving van de betreffende organisatie.

In het determinisme, "bepaaldheid" (Morgan, 1986), wordt juist het primaat aan de onbeïnvloedbaarheid gegeven.

Hannan en Freeman (1989) gaan van deze veronderstelling uit: de

Wie zijn Cozijnsen & Notelaar

omgeving van organisaties bepaalt betrekkelijk onafhankelijk van de wil van de bestuurders hun loop en trekken zich weinig aan van veranderingspogingen van buitenaf of van binnenuit.

Afgezien van deze discussie over maakbaarheid of niet, wijs ik nog op enkele andere oorzaken van niet zo snel lopende verandering van organisaties:

1. achterblijvend "leervermogen" van organisaties.

Hierover bestaat veel literatuur (Senge, 1992). Crozier (1979) spreekt bijvoorbeeld van ontbrekende feedbackwerking in de overheidsbureaucratie, die hij analyseert. Hierdoor vervalt de organisatie niet alleen steeds in dezelfde fout, maar leert ook foutieve werkwijzen aan, die geen positief resultaat opleveren

2. achterblijvend "geheugen" van organisaties.

Hedberg (1983) beschrijft, dat het geheugen van organisaties over het algemeen inferieur is aan dat van individuen. Bij voorbeeld als er een volgende generatie managers en medewerkers aantreedt is het levend geheugen van de vorige generatie weg en het in geschriften opgeslagen geheugen is vaak weinig toegankelijk en uitnodigend. Organisaties hebben een tekort schietende capaciteit om ervaringen handzaam op te slaan en in een toegankelijk body of knowledge onder te brengen.

In de literatuur over de lerende organisatie komen we ook een onderscheid tegen, dat handelt over vormen van leren van een verschillende orde.

Argyris en Schön onderscheiden hierbij single loop learning, het "gewone" lineaire leren, en double loop learning, waarbij niet alleen de middelen van het leren in het geding zijn maar ook de doelstellingen, waaraan de leereffecten worden afgemeten.

Dit komt overeen met de verschillen in verandering, die Golembiewski (1977) onderscheidt in a-, b- en gamma-change.

Tabel 4    **Speciaal in grote ondernemingen**

Veranderingen	Argyris, Schön	Golembiewski	Handy
1e orde	single loop	alpha	lineair
2e orde	double loop	beta	
hoogste orde	deutero	gamma	verandering van aggregatie toestand

Handy (1989) maakt een soortgelijk onderscheid, waarbij hij als het verraderlijke van veranderingen van de hoogste orde aangeeft, dat ze enige tijd nauwelijks consequenties lijken te hebben en vervolgens ineens gevolgen krijgen, die niet meer zijn terug te draaien, zoals bijvoorbeeld demografische ontwikkelingen.

Deze soort veranderingen zijn heel moeilijk te hanteren voor organisaties. Wellicht, dat we hier genoeg moeten nemen met het feit, dat deze veranderingen te plannen noch te sturen zijn. Wel is het zo, dat organisaties een scherp oog moeten en ook kunnen hebben voor soortgelijke veranderingen (Pettigrew en Whipp, 1991).

Vaak is achteraf heel goed te concluderen, dat een verandering te lokaal is opgezet en te weinig heeft gerekend met mogelijke tegenkrachten van de organisatie in zijn totaliteit.

Het omgekeerde komt ook voor: de verandering is over een te breed front opgezet en mobiliseert daarmee te veel tegenkrachten.

Natuurlijk heeft dit ook te maken met wat Harrison (1969) noemt de "depth of intervention", een continuüm, waarop aan het ene uiteinde een sterk beroep wordt gedaan op de betrokkenheid van de medewerkers en op het andere einde een betrekkelijk technische verandering, die geen invloed heeft op de betrokkenheid.

Overigens is de volgende vraag: waar ligt precies de scheidslijn tussen technische verandering enerzijds en verandering van betrokkenheid anderzijds. Uit veel veranderingservaringen blijkt, dat ogenschijnlijk oppervlakkige veranderingen repercussies hebben op het

niveau van betrokkenheid van de medewerkers.

Een andere vraag: waar ligt de scheidslijn tussen "normale" actie en verandering. Dit is geen academische vraag, nu zoveel actie binnen bedrijven gericht is op verandering, om een zo goed mogelijk antwoord te geven op veranderende marktfactoren.

Een probleem bij veel veranderingspogingen is, dat ze **blijven steken in het papieren stadium** (dit is een manco van de zogenaamde rationeel empirische strategie van veranderen bij Bennis, Benne en Chin, 1983), de actie die erop zou moeten volgen blijft uit. Niet alleen hebben we hier te maken met het bovengenoemde leerstuk weerstand tegen verandering, waarvan Wissema (1988) mijns inziens terecht zegt: "angst voor verandering? een mythe", maar ook met vaak onvoldoende sturing (regie) en backing van bovenaf. Daarbij speelt vaak een rol, dat de top erg veel veranderingsimpulsen de organisatie instuurt, die bovendien onderling tegenstrijdig kunnen zijn.

Bijvoorbeeld een kwaliteitsactie gecombineerd met een bezuinigingsoperatie. Als over deze combinatie goed is nagedacht en als de bedoelingen duidelijk zijn gecommuniceerd kan dit wel. Is dit niet het geval dan is er een grote kans op mislukken van één van de veranderingspogingen of van beide, omdat de onderliggende boodschap niet wordt begrepen. Vaak worden dan ook hidden agenda's terecht of onterecht vermoed bij de top.

Over **backing van bovenaf** respectievelijk het ontbreken hiervan is veel geschreven. Over het algemeen is te constateren, dat backing van bovenaf heel belangrijk is en dat enige aarzeling of reserve uitwerkt in vertraging of mislukken van de verandering. (Zie hierover bijvoorbeeld De Jong, 1993). → *zoeken!*

Hierbij is ook heel belangrijk het zogenaamde flankerende beleid, door Zaltman en Duncan aangeduid als facilitatieve strategie.

Worden veranderingsbereide medewerkers daarvoor beloond en de niet-veranderingsbereiden gestraft, of wordt bijvoorbeeld bij de per-

soneelsbeoordeling niet gelet op prestaties op het vlak van veranderingen en wordt men dus per saldo bestraft voor veranderingsgezinnd gedrag? Tegen dit principe wordt bij organisatieverandering heel veel gezondigd.

Dit verstaan Pettigrew c.s. (1991) onder "consistent" veranderen, n.l. het synchroon laten lopen van de verschillende veranderingsimpulsen en -acties. Vergelijk ook het onderzoek van Schreuder (1990), waarbij met name het goed op elkaar afstemmen van management, strategie en omgeving belangrijk bleek.

zoeken!

### Organisatieverandering en het individu

In het bovenstaande zijn we al regelmatig gestuit op het individu, die veranderingen van organisaties tracht te sturen of die veranderingen ondergaat.

Wat betreft de veranderingsbereid- en bestandheid van het individu geeft Toffler (1971) aan, dat het belangrijk is om "stabiliteitszones" in acht te nemen. Hij geeft voorbeelden van mensen, die de verpersoonlijking van verandering lijken te zijn, in hun werk of in hun leefsituatie.

G.v.b.h. bevorderen!

Bij nader toezien blijken ze echter allemaal een aantal van dit soort zones te hebben, zoals een hechte familieband, een al jarenlang bestaande kring van goede vrienden, een langdurig dienstverband bij dezelfde onderneming, een vaste dagindeling. Handy (1993) verklaart dit als volgt: nieuwe situaties impliceren nieuwe beslissingsregels, nieuwe beslissingen gebruiken energie. Om hier energie voor te reserveren zijn de stabiliteitszones van belang.

## 8 DE ROL VAN DE ORGANISATIE-ADVISEUR



Wat is nu de rol en plaats van de organisatie-adviseur in het begeleiden en sturen van hiervoor genoemde veranderingen.

De organisatie-adviseur past naar mijn mening bescheidenheid.

In de eerste plaats qua invloed op veranderingsbesluiten, die door de cliënt worden genomen en worden ingevoerd.

In de tweede plaats qua omzet: ramingen gaan uit van een totale omzet over 1992 van 1 miljard gulden, waarvan de helft gerealiseerd door organisatie-adviesbureaus aangesloten bij de Raad van Organisatie Adviesbureaus, hetgeen een fractie is van de omzet van de verschillende branches, die organisatie-adviseurs bedienen.

Mede afgaande op het FEM/Motivation onderzoek van april 1992 en het TNO-onderzoek van De Jong en Tordoir (1989) schat ik, dat 90% van de veranderingen in bedrijven, overheid en instellingen plaatsvinden zonder organisatie-adviseurs.

a. hetzij spontaan

b. hetzij geleerd van organisatie-adviseurs tijdens eerdere veranderingen.

In de derde plaats kunnen we een verschil maken tussen twee vormen van bijstand door organisatie-adviseurs, die met de intrede van zeer grote organisatie-adviesbureaus op het ogenblik zeer actueel is, speciaal door het "service" karakter van veel van hun activiteiten, het zogenaamde "body shopping". Naar analogie van interim management zou hierbij van "interim staf" kunnen worden gesproken.

Wat is dan de "**eigenlijke**" rol van de organisatie-adviseur bij



veranderingen? In de eerste plaats is dat van oudsher inhoudelijke onderbouwing en argumentatie ten aanzien van veranderingsbeslissingen, waartoe de cliënt op eigen kracht niet in staat is. Dit kan bijvoorbeeld zijn omdat de fysieke capaciteit hem hiertoe ontbreekt (bijvoorbeeld door afslanking van zijn stafgelederen). Het kan ook zijn, dat de legitimiteit van de beslissing in het geding is en dat daarom een "objectieve" buitenstaander daarover moet rapporteren.

In de tweede plaats is dat sociaal psychologische bijstand van managers bij processen van besluitvorming, leiding geven en communicatie van en in organisaties. Aangezien het hier steeds processen van gevers en ontvangers betreft, zien we vaak, dat de bijstand van adviseurs zich niet alleen richt op de gevers (leidinggevendenden), maar ook op de ontvangers (medewerkers). Bij dit laatste is bijvoorbeeld ook te denken aan advieswerk ten behoeve van dienstcommissies en ondernemingsraden.

De rol van organisatie-adviseurs is niet onaangevochten gebleven. In een reeks bijdragen in vaktijdschriften de afgelopen drie jaar hebben we kunnen zien, dat organisaties niet onverdeeld gunstig oordelen over het werk van hun adviseurs.

Ik zou hier een paar thema's de revue willen laten passeren:

- het thema legitimiteit (zie boven) komt regelmatig op in discussies over het organisatie advieswerk: wordt de adviseur **niet vaak misbruikt, door te fungeren als legitimator** naar de rest van de organisatie voor overigens op voorhand door de top al genomen beslissingen?

Het antwoord op deze vraag luidt natuurlijk, dat de adviseur zich hier idealiter niet voor zou moeten lenen. De werkelijkheid is echter complexer dan dit eenvoudige antwoord suggereert.

Want wat is er tegen een professionele, zo veel mogelijk onafhankelijke check op een te nemen beslissing?

Het wordt pas bedenkelijk, als de adviseur geen vrijheidsgraden krijgt om kritisch te reageren en in zijn advies eventueel af te

wijken van de koers, die de top had bepaald.

- de cliënt is **niet tevreden over het rapport**. Als het een inhoudelijk rapport in bovengenoemde zin (eerste gedachtenlijn) betreft is dit bezwaar terecht. Als het rapport meer coachend bedoeld is en de eigenlijke besluitvorming aan het eigen management van de cliënt (tweede gedachtenlijn) overlaat is dat niet terecht. Zij het, dat de organisatie-adviseur zich naar mijn mening vaak te weinig moeite getroost om de cliënt uit te leggen of hij zijn methodiek aan de eerste gedachtenlijn ontleend of aan de tweede. Dit verschijnsel wordt weer gecompliceerd door het feit, dat een cliënt vaak met name in het begin van een adviesproces weinig inzicht heeft in de tweede methode. Daarom besluiten veel adviseurs maar gewoon aan de slag te gaan en de cliënt zijn assumpties van de eerste methode vooralsnog te laten behouden. Als het goed is wordt de cliënt dan geleidelijk bijgeschoold in het "nieuwe denken" over organisaties en over de gewijzigde rol, zie de tweede methode, van de adviseur hierin. Zo niet, dan blijft de cliënt in het ongewisse.

In dit laatste geval is het niet vreemd, dat cliënten ontevreden zijn over de wijze van rapporteren van de adviseur. Dit berust evenwel op een misverstand, dat door informatie van de zijde van de adviseur, wellicht ook van de zijde van de verschillende branche-organisaties kan worden ondervangen.

- de cliënt is **niet tevreden over het resultaat**. Op deze stelling is een gedeelte van de bovenstaande argumentatie ook van toepassing, daar namelijk, waar adviseur en cliënt van verschillende assumpties over te boeken resultaten uitgaan. Daarnaast gaat de moderne benadering van organisatie-advieswerk ervan uit, dat er een gedeelde inspanning wordt geleverd, door adviseur én cliënt. Als de cliënt om wat voor reden dan ook in dat wat een samenspel zou moeten zijn, verstek laat gaan is het tegenvallende resultaat de adviseur niet ten volle aan te rekenen. Overigens denk ik ook hier, dat betere voorlichting door de adviseur vooraf over de

te volgen methodiek en de daarmee in alle redelijkheid te verwachten resultaten heilzaam zou kunnen werken.

Variant op deze stelling van tevredenheid is, dat de **adviseur soms terecht ook heel ontevreden is over de cliënt!**

Met name over het management van de betreffende cliënt. Een bepaald, nu niet nader te specificeren percentage adviesprojecten loopt om deze reden ook uit op het vertrek van het zittende management.

Dat het betreffende management meestal niet tevreden is over de rol van de organisatie-adviseur laat zich raden.

- bepaalde bureaus worden **publiekelijk aan de schandpaal genageld**, wegens een (vermeende?) verkeerde aanpak.

Voor het aanzien van het organisatie advieswerk zijn dit soort incidenten vervelend.

Ik ben geneigd deze incidenten te vergelijken met voorvallen, die zich in nagenoeg alle andere beroepsgroepen voordoen, en waarvan de pers ons regelmatig op de hoogte houdt. Met andere woorden, deze lijken me zeker niet symptomatisch voor het werk van de organisatie-adviseur.

Dat weerhoudt ons overigens niet van de taak om een gewetensvolle discussie te voeren over de voors en tegens van de verschillende vormen van aanpak, die worden gebruikt.

In de afgelopen vijftientig jaar heb ik het voorrecht gehad bij zeer veel sterk uiteenlopende organisatie-adviesbureau's in de keuken te mogen kijken en mijn indruk is, dat in het overgrote deel van de projecten heel consciëntieus gewerkt wordt.

Dat het nog beter kan, daarover zijn alle betrokkenen het eens: dat kan en dat moet, omdat de materie waarmee gewerkt wordt uitermate complex is en zoals vanmiddag betoogd sterk aan verandering onderhevig.

- adviseurs zijn **meer inspannings- dan resultaatgericht**.

Op de achtergrond van dit thema speelt de discussie of honorering op basis van no cure no pay, zoals in de Verenigde Staten

gebruikelijk is, de samenwerking tussen adviseur en cliënt niet op een rationeler leest zou schoeien dan thans het geval is.

Afgezien hiervan kunnen we constateren, dat de zeer langdurige "open end" veranderingsprojecten in organisaties in toenemende mate worden vervangen door kortlopende, resultaatgerichte acties (zie ook hierboven Beer c.s., 1991, en Schaffer en Thomson, 1992, over dit thema)

Het nadeel van eerstgenoemde projecten was, dat aan het eind weer overnieuw begonnen kon worden omdat de oorspronkelijke bedrijfsbevolking inmiddels in belangrijke mate vervangen was door nieuwe mensen.

Aan de andere kant, hierboven hebben we geconstateerd, dat veel veranderingen in organisaties te kenschetsen zijn als leerprocessen, die niet gedijen in haastige spoed. In tegendeel, deze processen zijn gebaat bij een op continuïteit gerichte, solide, ondersteunende aanpak (De Jong , 1993).

- het **aantal adviseurs per Nederlander** (zie NRC d.d. 21 mei 1993). Dit is een erg arbitrair gegeven, bovendien: tot voor kort stond Nederland zogenaamd aan de top in de wereld.

Arbitrair, omdat uit de statistieken moeilijk is op te maken of het om "echte" organisatie-adviseurs gaat.

Het gegeven, dat er in Nederland relatief veel organisatie-adviseurs zijn, wordt vaak met twee feiten in verband gebracht:

- dat er in Nederland tot in het recente verleden geen op management gerichte opleidingen bestonden, waardoor managers meer bijstand nodig hebben van professionals
- dat Nederland een domineesland is, waar mensen het op prijs stellen om bepreekt te worden.

Tenminste één reden van recenter datum moet worden genoemd, die het beeld wat verandert: de uitstoot van interne organisatie-adviseurs van grote bedrijven en instellingen levert een groter aantal externe organisatie-adviseurs op én de vraag naar externe advies-

diensten van deze bedrijven en instellingen neemt toe, omdat men de adviseurs zelf niet meer in huis heeft.

Organisatie-adviseurs valt vaak op, dat veel bedrijven en hun managers weinig weten over hoe een veranderingsactie gepland en uitgevoerd moet worden. Men verlaat zich op een aantal simpele vuistregels en heeft meestal een zeer korte tijdshorizon. Als iets niet snel gerealiseerd is verliest men de interesse en verzint iets nieuws.

Deze observatie leidt tot twee lessen:

- één voor het management, die luidt: verleng uw tijdshorizon:

Keulen en Aken zijn, zeker in termen van organisatieverandering, niet op één dag gebouwd.

Hier zien we vaak de hierboven genoemde zigzagkoers bij organisatieverandering: na korte tijd van verandering wordt ingegrepen, omdat de top geen resultaat ziet. Er wordt een andere veranderaar op gezet, die een ander plan uitzet, ook dit wordt na korte tijd afgeschoten, waarna een derde het mag proberen.

- één voor veranderaars, die luidt: houd rekening met de vaak korte tijdshorizon van managers, door de gewenste veranderingen op te splitsen in kleinere, stapsgewijze uit te voeren kleine veranderingen, die zichtbaar resultaat opleveren.



## 9 CONCLUSIES

In de inleiding heb ik de vraag gesteld of er een soort "X-factor" voor het management van veranderingen zou kunnen worden vastgesteld. Ik denk dat met het oog op de veranderingen die de revue hebben gepasseerd, kan worden geconcludeerd, dat dit niet het geval is. Wel kunnen bepaalde patronen worden aangegeven, die in het oog moeten worden gehouden bij het managen van veranderingen.

1. Nieuwe **meer magere en lenige** varianten van de bekende machinebureaucratie oefenen een sterke aantrekkingskracht uit op het management om veranderingen aan te brengen in de structuur van organisaties.
2. Ook een **vitale organisatiecultuur**, die het mogelijk maakt wendbaar op te treden ten aanzien van alle mogelijke veranderingen spreekt veel managers aan.
3. Het **"atomium"** van Pettigrew en Whipp (1991), dat een vijftal vitale actoren bij verandering verbindt, biedt een belangrijk hulpmiddel bij gedegen management van verandering.
4. Eveneens bij Pettigrew en Whipp (1991) zien we dat het **integrale karakter** van verandering zeer belangrijk is. Zij gebruiken het beeld van het **hologram**: wanneer men naar een hologram kijkt zijn meerdere dimensies tegelijkertijd te zien, hetzelfde geldt voor strategische verandering en competitie. Gedachten, keuzen en resultaten staan naast elkaar en kunnen op elk moment worden waargenomen.
5. Deze auteurs signaleren dat met name Japanse bedrijven zoals

in inl.: wat op  
voord.  
belang  
integrale  
verandering

structuur (8 strategie)

Honda, Canon en Fujitsu buitengewoon bedreven zijn in het **systematisch absorberen, beheersbaar maken en reageren op gegevens uit de buitenwereld.**

6. Een les, die naar aanleiding van de verandering bij General Electric vaak getrokken wordt is dat je maar **beter kunt veranderen als het nog goed gaat**, omdat het veel moeilijker is veranderingen tot stand te brengen als het bedrijf al sterk is verzwakt.

7. Intussen wordt ook vaak het omgekeerde opgemerkt, dat **het een bedrijf slecht moet gaan** om het noodzakelijke draagvlak voor veranderingen te kunnen krijgen. Met name KLM wordt hierbij als voorbeeld genoemd.

Soms moeten daarom **crises worden gecreëerd** door het management om bepaalde ontwikkelingen uit de omgeving binnen het bedrijf tastbaar te maken. Zie het "zwarte museum" van Jaguar.

8. Het belang van **bottom-up** laten verlopen van de veranderingen. Deze bevinding lijkt merkwaardigerwijs aan veel managers en hun adviseurs voorbij te zijn gegaan: zij kiezen juist vaak voor een ferme top down manier van veranderen, waarbij een in kleine kring uitgedachte blauwdruk ingevoerd wordt. Beer c.s. constateren, dat juist een uitgelezen mix van deze benaderingen via een door hem aangeduid kritisch pad de beste resultaten geeft.

9. Veranderingen vinden altijd plaats binnen een **bepaald krachtenveld van voorstanders en tegenstanders**, waarbij in een bepaalde periode een overwicht van de eerste te mobiliseren is, maar waarop vaak een periode volgt, waarin de tweede groepering aan de macht komt en de veranderingen tracht terug te draaien.

Vanaf de oudheid is er een hele reeks auteurs, die de veranderingen en de dynamiek in de maatschappij en in organisaties vooral verklaren uit de wisselingen in dit krachtenveld.

10. Waar veranderingen in een hele grote bureaucratie daadwerkelijk tot stand komen is het in **bewust gekozen isolement** (zie het Saturn-project)- of natuurlijk **gegroeide geografische geïsoleerde positie** (zie GM-Europa) van de dochter ten opzichte van het moederbedrijf.
11. Jellinek en Schoonhoven(1991) concluderen, dat de sleutel tot succesvol innoveren is gelegen in **zorgvuldig management van de structuur van de betreffende bedrijven**. Dit betreft frequent heroverwegen van de bestaande formele structuren in het licht van veranderende technologieën en markten.
12. Zij signaleren dat het erom gaat **"small company feel" in grote bedrijven** te creëren.
13. Ook geven zij de **wenselijkheid aan van frequent reorganiseren**: dit geeft een voortdurend signaal aan medewerkers, dat **verandering noch iets ongewenst noch iets om je tegen te verzetten is**.
14. De organisatie-adviseur past **bescheidenheid** bij al dit geweld van organisatieverandering. In deze bescheidenheid kan hij een belangrijke rol spelen bij het ontwerpen, coachen en begeleiden van veranderingen.



## NAWOORD



Voor velen zal het geen geheim zijn, dat ik voor deze benoeming in 1992 in de jaren zeventig en tachtig geruime tijd aan Vrije Universiteit verbonden ben geweest, zij het aan een andere faculteit. Ik bewaar daar bijzonder goede herinneringen aan qua inspirerend werkklimaat.

Het verheugt mij daarom zeer, dat ik vanmiddag deze rede heb mogen uitspreken.

Van de zijde van de faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie wil ik vooral Prof.dr D. Keuning bedanken voor de zeer collegiale ontvangst op de Vrije Universiteit.

Tot verleden jaar was ik als hoogleraar verbonden aan de faculteit Bedrijfskunde van de Universiteit Twente. De collega's daar wil ik danken voor de interessante uitwisseling van ideeën. De contacten met Twente inzake promovendi lopen door.

Naast universitair ben ik ook werkzaam in de praktijk van het organisatie-advieswerk, thans bij Twijnstra Gudde, management consultants. Graag wil ik mijn collega's daar danken voor de zeer professionele benadering van het vak, maar ook het grote plezier in de beoefening ervan die ik deze jaren heb ervaren. De medewerkers van de studio, van de bibliotheek en Marianne Rijk wil ik speciaal danken voor hun ondersteuning van deze rede.

Met dankbaarheid denk ik op deze plaats aan mijn ouders, bij mijn vader, H. van de Bunt, één van de grondleggers van het organisatie advieswerk in Nederland, aan de liefde en het talent voor het vak en bij mijn moeder aan haar relationele begaafdheid, waar ik nog

dagelijks de vruchten van pluk. Beiden kunnen deze dag niet meer meemaken.

Mijn zoons Joost, Pieter, Niklaas, Julien en Thomas slaan mijn arbeid met stijgende verbazing gade. Joost ondersteunt mijn pogingen om de Apple Macintosh te doorgronden, Pieter beurt mij op met de gepaste Jazz muziek, Niklaas deelt mijn werkruimte om een grandioos businessplan te maken, Julien probeert mij te verlokken tot steeds verdere fietstochten en Thomas probeert alles uit wat los en vast is, wat ons zeer alert houdt.

Mijn vrouw Sylvia wil ik speciaal bedanken voor de niet aflatende steun en inspiratie, die zij mij in het werk en thuis biedt. Als er één organisatie-adviseur is is zij het!

# LITERATUUR



Aguilar F.J. en R. Hamermesh, *General Electric-Strategic Position 1981*, Harvard Business School, Cambridge, MA, 1981.

Argyris, Chr. en D.A. Schön, *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading, MA, 1978

Ashby, W.R., *An introduction to cybernetics*, 1971

Beer, M., R.A. Eisenstat, B. Spector, *The critical path to corporate Renewal*, Cambridge, MA, 1990

Beer, M., R.A. Eisenstat, B. Spector, *Why change programs don't produce change*, Harvard Business Review, November-December 1990

Bennis, W.G., K.D. Benne en R. Chin, *The planning of change*, 1974

Bontje, J.C.B. en M. Tighelaar, *Flexibiliteit in ondernemen*, Badhoevedorp, 1993

Bühner, *Die schlanke Management-Holding*, Zeitschrift für Organisation, 1/1993

Bunt, P.A.E. van de, *Greep krijgen op veranderingen*, Handboek Organisatie, Alphen aan de Rijn/Zaventem, 1992

• Burger, Y., *Tussen realiteit en retoriek*, Delft, 1992

Cozijnsen, A.J., *Het innovatievermogen van politie-organisaties*, Deventer, 1989

Crozier, M., *Le Phénomène Bureaucratique*, Parijs, 1979

Dertouzos, Michael L., Richard K. Lester en Robert M. Solow, *Made in America, Regaining the Productive Edge*, Cambridge, MA, 1989

Doz, Y. en C.K. Prahalad, *The multinational mission, balancing local demands and global vision*, New York, 1987

Etzioni, A., *A comparative analysis of complex organizations on power, involvement and their correlates*, New York, 1975

FEM/Motivaction onderzoek, april 1992

Galbraith, J., *Het ontwerpen van complexe organisaties*, Alphen aan den Rijn, 1976

- Goeudevert, D., *Des voitures et des hommes*, Parijs, 1992
- Greiner, L.E., *Consulting to management: insights to building and managing a successful practice*, Englewood Cliffs, 1983
- Van Gunsteren, L.A. en R. Kwik, *Slecht weer management: mythe en werkelijkheid*, Utrecht, 1984
- Hage, G., *Volvo Nieuwe Stijl*, Intermediair, (26)-15, 1990, pag. 5-9
- Hammer, M., *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*, Harvard Business Review, July-August 1990
- Handy, Ch., *The age of unreason*, Londen, 1989
- Handy, Ch., *Understanding organizations*, Londen, 1993, 4e editie
- Hannan, M.T. en J. Freeman, *Organizational ecology*, Cambridge (Mass.), 1989
- Harrison, R., *Choosing the depth of intervention*, Journal of Applied Behavioral Science, 1970, Vol 6 (2), pag. 181- 202
- Hedberg, B. en S. Jonsson, *Designing semi-confusing information systems for organizations in changing environments*, in: Accounting, organizations and society, 3 (1), 1978, pag. 193- 211
- Iacocca, L., *I Iacocca*, New York, 1983
- Jellinek en Schoonhoven, *The innovation marathon*, New York, 1991
- Jong, M.W. de en P.P.Tordoir, *Adviesdiensten in beweging, ontwikkelingen in de structuur en concurrentiepositie van de Nederlandse organisatie-adviessector*, 1989
- (2) Jong, R.D. de, *De mythe van de doortastende leider*, Intermediair (29)- 20, 1993, pag. 17
- (1) Kanter, R. Moss, B.A. Stein, T. D. Jick, *The challenge of organizational change*, New York, 1992
- (10) Katz, D. en R.L. Kahn, *The social psychology of organizations*, New York, 1978
- Kay, John, *Value- Added Winners*, in: International Management, April 1993
- Kets de Vries, M.R., *Unstable at the top*, Boston, 1989
- Keuning, D. , W. Opheij en T.H. Maas, *Verplatting van organisaties*, Assen, 1993
- McKersie, Robert B. en Richard E. Walton, *Organizational Change*, in: M. Scott Morton (ed.), *The corporation of the 1990's: Information technology and organizational transformation*, New York, 1991
- (9) Lammers, C.J., *Organisaties Vergelijkenderwijs*, Utrecht, 1983
- Lievegoed, B.C.J., *Organisaties in ontwikkeling: zicht op de toekomst*, Rotterdam, 1969

Little, Arthur D., *Ongepubliceerd onderzoeksrapport investeringen in Japanse managementmethoden en automatisering in 500 Amerikaanse bedrijven*

Lof, E. en S. Weusten, *Ziek van het werk*, Intermediair (29)- 20, 1993, pag. 24-28

⑤ Mastenbroek, W.F.G., *Organisatie ontwikkeling en conflicthantering*, Alphen aan de Rijn, 1991

Mastenbroek, W.F.G., *Organiseren in een historisch perspectief*, M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid, 1993/3, pag. 161- 171

Meister, H., *Organisation des Lean Management*, Zeitschrift für Organisation, 1/1993

1 ⑥ Mintzberg, H., *Mintzberg on management*, New York, 1989

Mintzberg, H. en Frances Westley, *Cycles of organizational change*, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992, pag. 39-59

Mohrman, A.M., S.A. Mohrman, G.E. Ledford, jr, Th.G. Cummings, E.E. Lawler III en associates, *Large-scale organizational change*, New York, 1989

? ⑦ Morgan, G., *Images of Organization*, Beverly Hills, 1986

Oakland, J.S., *Op weg naar integraal kwaliteitsmanagement*, Holland Management Review, 1992

Ohmae, K., *The mind of the strategist*, Tokyo, 1984

Pareto, V., *The mind and society*, (A. Livingstone, ed.), New York 1935

Parkinson, C.N., *The law complete*, Londen, 1979

? ⑧ Pettigrew, A. en R. Whipp, *Managing change for competitive change*, Oxford, 1991

Quote, juni 1993

- Ritsema van Eck, E. en P. Hogeunin, *Conflicthantering en onderhandelen, een praktische handleiding*, Houten, 1993

Rogers, E.M., *Diffusion of Innovations*, New York, 1983(3d edition)

Schaffer en Thomson, *Successful change programs begin with results*, Harvard Business Review, January- February 1992

③ Schreuder, H., *Tijdige wijzigingen in management als element van organisatiestrategie*, in: Gedrag en Organisatie, 3, (5), 1990, pag. 304-318,

Schreuder, H., en A. van Witteloostuijn, *De ecologie van organisaties en de economie van bedrijven*, in: M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid, 1992/3, pag. 250- 276

Semler, Ricardo, *Managing without managers*, Harvard Business Review, September-October 1989

Senge, P. M., *The fifth discipline*, Londen, 1992

Sopers, J.M.M., *Turnaround management, het saneren van ondernemingen in moeilijkheden*, Leiden, 1992

Taylor, F.W., *Scientific management*, New York, 1947

- Tichy, N.M., *Problem cycles in organizations and the management of change*, in: J.R. Kimberly, R.H. Miles and associates, *The organizational life cycle*, San Francisco, 1980

12 Toffler, A., *The third wave*, New York, 1981

P. Veen, *Macht Slijt*, oratie Rijksuniversiteit Groningen, 1981

Volberda, H.W., *Organizational Flexibility: Change and Preservation- A Flexibility Audit & Redesign Method*, Groningen, 1992

Vught, F.A. van, *Plan- en marktcoördinatie in het hoger onderwijs*, Oratie Universiteit Twente, Enschede, 1987

Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, 1947.

Oorspronkelijke editie: 1921

Whitcutt (1993), interview met Dick Whitcutt, Judge Institute of Management, University of Cambridge, 23 april 1993

Wille, E. en Ph. Hodgson, *Making change work*, Londen, 1991

Williams, K., J. Williams & C. Haslam, *The Breakdown of Austin Rover. A case study in the Failure of Business Strategy and Industrial Policy*. Leamington Spa, 1987

Williams, o.e., *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York, 1975

Wintzen, E.J., *Mens, werk en motivatie*, Economisch Statistische Berichten, 23-10-1991, pag. 1067- 1069

4 Wissema, J.G., H.M. Messer en G.J. Wijers, *Angst voor veranderen? Een mythe*, Assen, 1991

Witteeloostuijn, A. van, "Flexertie", *Is flexibiliteit strategisch wenselijk?* in: *Controllersvizzier* 1992/4

- Womack, J.P., D.T. Jones en D. Roos, *The Machine that changed the World*, Boston, 1990

Wright, J. Patrick, *On a clear day you can see General Motors*, New York, 1979

Wijnen, G., M. Weggeman en R. Kor, *Verbeteren en vernieuwen van organisaties, essentiële managementtaken*, Deventer, 1993

Zaltman, G. en R. Duncan, *Strategies for planned change*, New York, 1977

Veranderen kost organisaties in Nederland miljarden guldens per jaar. Veel voorkomende patronen in ontstaan, ontwikkeling en beheersing van organisatieverbanden worden geanalyseerd. Een aantal aanbevelingen en de rol van de organisatie-adviseur komen daarbij aan de orde.

P.A.E. van de Bunt is hoogleraar Organisatie en Leiding aan de faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie van de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij heeft zich gespecialiseerd in vraagstukken van internationale strategie en management van verandering en is verbonden aan Twijnstra Gudde, management consultants.

